

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

**İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN MOTİVASYON
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖZEL BİR ŞİRKET ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SELMAN YEŞİLMEN**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Elif YÜKSEL OKTAY

TEMMUZ 2019

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN MOTİVASYON
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖZEL BİR ŞİRKET ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SELMAN YEŞİLMEN (167209003)**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

Bu tez 30/07/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Adı SOYADI	Kanaati			İmza
Jüri Başkanı (Danışman)	Prof. Dr. Elif YÜKSEL OKTAY	☒ Kabul	☐ Düzeltme	☐ Ret	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Ersin KAVİ	☒ Kabul	☐ Düzeltme	☐ Ret	
Jüri Üyesi	Doc. Dr. Tuncay YILMAZ	☒ Kabul	☐ Düzeltme	☐ Ret	

BEYAN

Tez Başlığı: İşletmelerde Performans Yönetiminin Motivasyon Üzerindeki Etkileri: Özel Bir Şirket Örneği

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam **95** sayfalık kısmına ilişkin aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve **14/08/2019** tarihinde aşağıda ismi yazılı araştırma görevlisi tarafından şahsıma iletilen **Turnitin** intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı **%25**'tir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç,
2. Alıntılar dâhil,
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

İmza

Adı SOYADI : SELMAN YEŞİLMEN
Öğrenci Numarası : 167209003
Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı : İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri
Türü : () Proje (X) Yüksek Lisans Tezi () Doktora Tezi

Taramayı Yapan Arş. Gör.
(Adı Soyadı, İmzası, Tarih)

Danışman
(Adı Soyadı, İmzası, Tarih)

ÖNSÖZ

Araştırma sürecimin her aşamasında benden desteğini esirgemeyen, bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Elif Yüksek OKTAY ‘a, tüm hayatım boyunca her yerde yanımda olup bana destek olan değerli Aileme, tüm bu süreçte desteklerini esirgemeyen çok değerli Emine GÜL’e ve tüm anket süreci boyunca bana destek olan çok değerli Muhammed Emin ÖZGÜLTEKİN ’e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Selman YEŞİLMEN

27 Temmuz 2019

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	I
ÖNSÖZ.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar.....	VI
ŞEKİLLER.....	VII
KISALTMALAR.....	VIII
Özet.....	IX
Summary.....	X
GİRİŞ.....	1

Birinci Bölüm

Kavramsal Çerçeve

1.1. Performans Yönetimi	4
1.1.1. Performans yönetimi ile ilgili temel kavramlar	4
1.1.1.1. Performans kavramı	4
1.1.1.2. Performans değerlendirme	4
1.1.1.3. Performans yönetim sistemi	5
1.1.2. Performans yönetimi kavramının tarihsel gelişimi	6
1.1.3. Performans yönetim sisteminin amaçları	7
1.1.4. Performans yönetim sisteminin faydaları	8
1.1.5. Performans yönetim sisteminin kullanım alanları	9
1.1.5.1. Stratejik planlama.....	9
1.1.5.2. Maaş ve ücret yönetimi	9
1.1.5.3. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi	9
1.1.5.4. Kariyer geliştirme sistemleri	10
1.1.5.5. İşten ayırma kararları	10
1.1.6. Performans yönetim sisteminin oluşturulması	11
1.1.6.1. Hedef belirleme	12
1.1.6.2. Yönlendirme ve geri bildirim	13
1.1.6.3. Değerlendirme	14
1.1.6.3.1. Sıralama yöntemi	14
1.1.6.3.2. Karşılaştırma yöntemi	15
1.1.6.3.3. Dereceleme yöntemi	16
1.1.6.3.4. Zorunlu seçim yöntemi.....	16
1.1.6.3.5. Kritik olay	17
1.1.6.3.6. Zorunlu dağılım yöntemi	18
1.1.6.3.7. Amaçlara göre yönetim	18
1.1.6.3.8. Kontrol listesi yöntemi	19
1.1.6.3.9. 360 Derece değerlendirme sistemi	20
1.1.6.4. Gelişim planı	22
1.2. Motivasyon	23
1.2.1. Motivasyon kavramı	23
1.2.2. Motivasyon önemi	24

1.2.2.1. İşgören açısından motivasyonun önemi	24
1.2.2.2. Yönetici açısından motivasyonun önemi	24
1.2.3. Başlıca motivasyon teorileri	25
1.2.3.1. Kapsam teorileri	25
1.2.3.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	26
1.2.3.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi.....	27
1.2.3.1.3. McCLELLAND'ın 3 ihtiyaç teorisi.....	29
1.2.3.1.4. Alderfer'in ERG teorisi	29
1.2.3.2. Süreç teorileri	31
1.2.3.2.1. Bekleyiş teorileri.....	31
1.2.3.2.2. Lawler – Porter modeli.....	32
1.2.3.2.3. Eşitlik teorisi.....	32
1.2.4. Motivasyonda özendirici araçlar	33
1.2.4.1. Maddi araçlar.....	33
1.2.4.1.1. Ücret	33
1.2.4.1.2. Ekonomik ödül	33
1.2.4.1.3. Kâra katılma	33
1.2.4.2. Psiko-Sosyal araçlar	34
1.2.4.2.1. Çalışmada bağımsızlık.....	34
1.2.4.2.2. Kurum içi iletişim	34
1.2.4.2.3. Takdir edilme	34
1.2.4.2.4. Kendini geliştirme ve başarı.....	34
1.2.4.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar	35
1.2.4.3.1. Amaç birliği	35
1.2.4.3.2. Kararlara katılma	35
1.2.4.3.3. İyi çalışma koşulları	35
1.2.4.3.4. Güvenlik algısı	36
1.2.4.3.5. İşin yeniden tasarlanması.....	36
1.2.4.3.6. Yönetim tarzı.....	37
1.3. Performans Değerlendirme Verilerinin Motivasyona Olumlu ve Olumsuz Etkileri	37
1.3.1. Ödüllendirme	37
1.3.2. Eğitim.....	37
1.3.3. Takım çalışması	38
1.3.4. Terfi olanakları.....	38
1.3.5. Özel günler.....	38
1.3.6. Kararlara katılma.....	39
1.3.7. Uyarı ve ceza sistemi	39
İkinci Bölüm	
Özel Bir Şirket Örneği ile İşletmelerde Performans Yönetiminin Motivasyon Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi	
2.1. Çalışmanın Konusu	40
2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	40
2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	40

2.4. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kurumun Uygulamış Olduğu Performans Yönetim Süreci.....	40
2.5. Araştırmada Kullanılan Verilerin Geçerliliği, Güvenirliği ve Ölçme Aracının Uygulanması.....	42
2.6. Araştırmanın Yöntemi	42
2.7. Araştırmaya Dair Bulgular.....	43
2.7.1. Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular.....	43
2.7.2. Performans yönetim sisteminin boyutlarına ilişkin bulgular	44
2.7.2.1. Hedef belirleme	44
2.7.2.2. Planlama / Yönlendirme	47
2.7.2.3. Performans değerlendirme	50
2.7.2.4. Gelişim planlaması	52
2.7.3. Motivasyon boyutlarına ilişkin bulgular	55
2.7.3.1. Yönetim tarzı.....	55
2.7.3.2. Kendini geliştirme	57
2.7.3.3. Ücret ve ödüllendirme	60
2.7.3.4. Güvenlik	62
2.7.3.5. Takım çalışması.....	64
SONUÇ.....	70
KAYNAKÇA	72
EKLER.....	77
ÖZGEÇMİŞ	83

TABLÖLAR

Tablo 1: Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması	5
Tablo 2: Herzberg'in Araştırmasına Göre Motivasyonel Ve Hijyenik Teşvik Araçları	28
Tablo 3: Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması	30
Tablo 4: Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	43
Tablo 5: Hedef Belirleme Korelasyon Analizi	44
Tablo 7: Hedef Belirleme T - Testi Analizi	45
Tablo 8: Hedef Belirleme Boyutunun Frekans Analizi	46
Tablo 9: Planlama ve Yönlendirme Korelasyon Analizi	47
Tablo 10: Planlama/Yönlendirme T - Testi Analizi	47
Tablo 11: Planlama / Yönlendirme Boyutunun Frekans Analizi	49
Tablo 12: Performans Değerlendirme Korelasyon Analizi	50
Tablo 13: Performans Değerlendirme T- Testi Analizi	50
Tablo 14: Performans Değerlendirme Boyutunun Frekans Analizi	51
Tablo 15: Gelişim Planı Korelasyon Analizi	52
Tablo 16: Gelişim Planı T- Testi Analizi	53
Tablo 17: Gelişim Planlaması Boyutunun Frekans Analizi	54
Tablo 18: Yönetim Tarzı Korelasyon Analizi	55
Tablo 19: Yönetim Tarzı T- Testi Analizi	55
Tablo 20: Yönetim Tarzı Boyutunun Frekans Analizi	56
Tablo 21: Kendini Geliştirme Korelasyon Analizi	57
Tablo 22: Kendini Geliştirme T- Testi Analizi	58
Tablo 23: Kendini Geliştirme Boyutunun Frekans Analizi	59
Tablo 24: Ücret ve Ödüllendirme Korelasyon Analizi	60
Tablo 25: Ücret ve Ödüllendirme T- Testi Analizi	60
Tablo 26: Ücret ve Ödüllendirme Boyutunun Frekans Analizi	61
Tablo 27: Güvenlik Korelasyon Analizi	62
Tablo 28: Güvenlik T- Testi Analizi	62
Tablo 29: Güvenlik Boyutunun Frekans Analizi	63
Tablo 30: Takım Çalışması Korelasyon Analizi	64
Tablo 31: Takım Çalışması T- Testi Analizi	65
Tablo 32: Takım Çalışması Boyutunun Frekans Analizi	66
Tablo 33: Performans Yönetimi ile Motivasyon Boyutlarının Korelasyon Analizi	67

ŞEKİLLER

Şekil 1:PYS Aşamaları	12
Şekil 2: Performans Değerlemede Kullanılan Sıralama Yöntemi	15
Şekil 3: Karşılaştırma Yöntemi.....	16
Şekil 4: Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği	17
Şekil 5: Kritik Olay Form Örneği	18
Şekil 6: Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Formu	19
Şekil 7: Kontrol Listesi Formu	20
Şekil 8: 360 Derece Performans Değerlendirme Formu.....	22
Şekil 9: Motivasyon Süreci.....	24
Şekil 10: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	26
Şekil 11: Lawler - Porter Modeli	32
Şekil 12: Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisi.....	68
Şekil 13: Performans Yönetiminin Boyutları	68
Şekil 14: Motivasyon Boyutları	69

KISALTMALAR

PYS : Performans Yönetim Sistemi

PD : Performans Değerlendirmesi

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

OSGB : Ortak Sağlık Güvenlik Birimi

vb : ve benzeri

vd : ve diğerleri

Özet

Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: İşletmelerde Performans Yönetiminin Motivasyon Üzerindeki Etkileri: Özel Bir Şirket Örneği	
Tezin Yazarı: Selman YEŞİLMEN Danışman: Prof Dr. Elif YÜKSEL OKTAY	
Kabul Tarihi: 30.07.2019	Sayfa Sayısı: X (ön kısım) + 76 (tez) + (ekler)
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı : İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri	
İşletmeler çalışanlarının motivasyonlarını arttırabilmek ve bu motivasyonun üretime katkısını sağlayabilmek için birçok yol izlemektedirler. Çalışan motivasyonunda kimi zaman ödüllendirme yöntemi uygulanırken kimi zamanda takdir sistemi uygulanmaktadır. Performans yönetim sistemini bünyesinde uygulayan işletmeler bu değerlendirmelerin sonucunda performansı düşük olan çalışanların performanslarını arttırmaya yönelik çeşitli uygulamalar yapmaktadırlar. Uygulanan bu uygulamaların tutarlılığı sonucunda çalışanların motivasyonları da olumlu veya olumsuz etkilenmektedir. İşletmelerin bu iki olguyu birbirinden ayırmadan bir bütün olarak değerlendirmesi hem çalışanlarına hem de işletmeye fayda sağlayacaktır.	
Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, Performans, Motivasyon	

Summary

Yalova University Institute of Social Sciences Master Thesis Summary

Thesis Title: The effects of performance management on motivation in enterprises :A private company case	
Thesis Author: Selman YEŞİLMEN Advisor: Prof Dr. Elif YÜKSEL OKTAY	
Date of Acceptance: 30.07.2019	Total Number of Pages: X (pre text) +76 (main body) + (appendices)
Department : Labor Economics and Industrial Relations Field of Study : Human Resources and Labor Relations	
Businesses follow a lot of ways to increase the motivation of their employees and to contribute to the production of this motivation. Employee motivation auction sometimes reward method, while sometimes also appreciate system is applied. Within the performance management system as a result of these reviews businesses that implement low-performing employees in the various applications to increase their performance. As a result of the consistency of these practices, the motivations of employees are also affected positively or negatively. The evaluation of these two phenomena as a whole without benefiting from each other will benefit both the employees and the business.	
Keywords: Performance Management, Performance Evaluation, Performance, Motivation	

Giriş

Kurumların en önemli amaçlarından biri varlıklarını sürdürmektir. Bunun için kurumlar kendilerine kısa, orta ve uzun vadede stratejik hedefler koymaktadırlar. Son dönemdeki yönetim anlayışında da hedefleme ve bu hedefe ulaşmak bağlamında bu durum kurumun iç paydaşları olan çalışanları ile ilişkilendirilerek departmanlardan başlayarak her bir personele kadar bireysel hedeflere dönüşmüştür. Bu hedeflemeler anahtar başarı göstergelerini ortaya çıkararak her bir personelin ne denli hedefe eriştiğini veya erişemediğini göstermiş ve personellerin daha verimli istihdam edilebilmesi için takip ve performans ölçüm gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Performans ölçüm ve performans yönetiminin hem kurum hem de çalışan açısından faydalı olduğu yadsınamaz. Kurum açısından performans yönetimini el aldığımızda amaçları birim ve seviye açısından açıkça tanımlanmasını sağlarken bununla birlikte başarı olarak bütün organizasyon içinde ortak bir anlam oluşturur. Ayrıca kurumun her seviyesinde verimi gözetlemeyi ve verim artırımı için nelerin yapılması hususunda destekleyici bilgi verir. Ücretlendirme ve ödüllendirme adına objektif bir yönetim yapısı oluşturmasının yanında kurum içinde daha saydam bir yönetim şekli oluşturur. Bilgisiz bir yönetimden çok ölçülebilen bir yönetim anlayışını sağlayan bu sistem aynı zamanda yönetim ve çalışanlar arasında çift yönlü bir iletişim kurulmasını sağlar.

Çalışan açısından bakıldığında ise performans yönetiminin birçok faydası bulunmaktadır. Çalışan neyi yaptığı takdirde başarılı olacağını bilerek daha berrak bir zihinle işine odaklanabilir. Başarısızlıktan dolayı iş kaybı korkusunu yaşamaz ve neleri başardığında kariyerinde ilerleyeceğini bilebilir. Görevlerinde başarılı olmaları hem kendileri hem de yöneticileri için fayda sağladığında ortak bir görüş ve anlayış kurum içinde sağlanmış olur. Çalışanlar kendi performansını kendi görerek performans yönetimlerinde sorumlu olurlar. Performans yönetimi örgütsel adaleti sağladığı için çalışanların kuruma olan sadakatini artırırken bununla beraber başarı, daha fazla ücret ve kariyerinde ilerleme kaydetmek için çalışanların motivasyonlarını pozitif yönde son derece etkilemektedir. Bu çalışmada ele alınan ana unsur ise performans yönetimi ile motivasyonun arasındaki ilişkidir.

Çalışmanın Konusu

İşletmelerdeki performans yönetim süreçlerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşen dünyada çalışma hayatındaki inovasyonlar ve bu inovasyonlara çalışanların uyumunun yöneticileri ve eğitmenleri aracılığıyla gerçekleşeceği bilinmektedir. Çalışanların hem bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri hem de şirket faydasına katkı sağlayabilmeleri şüphesiz hem çalışanı hem de yöneticilerini memnun edecektir. Şöyle ki bu süreçte çalışanların kendilerini geliştirmeleri veya yöneticilerin bunu teşvik etmesi çalışanlarda bir özgüven artışına sebebiyet vererek hem kurum hem de çalışana faydalı olacaktır.

Çalışanlara söz hakkı vererek onların fikirlerine önem verildiğini çalışanlara hissettirmek, kazanılan bir başarıyı ödüllendirmek veya çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlamak çalışanları motive etmede uygulanacak en önemli uygulamalardandır. Çalışanları motive ederken onların performanslarını değerlendirmek ve bu değerlendirmenin sistematik bir biçimde işleyerek onların da buna katkı sağlamalarını teşvik etmek yine kurum ve çalışanın gelişiminde fayda sağlayacak olup kuruma olan güveni arttıracaktır.

Performans değerlendirmesi ile çalışanın sadece belirli bir işte değil tüm süreçlerde geribildirimler ile değerlendirildiği bir mekanizmadır. Bu değerlendirmelerin yönetilip yönlendirilmesi ve bu süreçlerin çalışanı geliştirmeye yönelik kullanılması performans yönetim sistemi olarak bilinmektedir ve performans yönetimi ancak çalışanlar ile iş birliği yapılması halinde sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. Bu durum hem yöneticilerin hem çalışanın hem de kurumun faydasına olacaktır. Performans yönetimi aynı zamanda çalışanlara başarılarını ve başarısızlıklarını görme şansı tanıyarak onların gelişmelerine katkı sağlayacaktır.

Motivasyon esas itibarıyla çalışanın beklentileri ve ihtiyaçları ile ilgilidir. Çalışanı motive edecek yani harekete geçirecek bu unsurların performans yönetimi ile birleşmesi yöneticilere bu konuların birbiri ile bağlantılı olduğunu gösterecektir. Şöyle ki çalışanı etkileyecek bir aile sorunu veya bir geçim sıkıntısı çalışanın kurumda yapmış olduğu işi ve performansını etkileyecektir. Karnı aç bir çalışanın karnını doyurma isteği, yapacağı işten daha baskın olacağı ve bu durumun çalışanın çalışma performansını etkileyeceği kaçınılmazdır.

Bu çerçevede motivasyonun performans ile olan ilişkisini ölçmeye dayalı yapmış olduğumuz bu çalışmada A Şirketinin 120 çalışanından elde edilmiş verilerin incelenmiş olduğu ve bu incelemeler neticesinde motivasyonun performans üzerindeki etkisinin araştırması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri

Belirtilen amaçlar ve değerlendirmeler sonucunda araştırmanın hipotezi **“Performans yönetimi ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”** Şeklinde belirlenmiştir.

Belirtilen bu hipoteze bağlı olarak alt hipotezler şöyledir.

- µ 1:** Performans yönetim sisteminde kurum hedefleri çalışanlar tarafından benimsenir.
- µ 2:** Performans yönetim sisteminde çalışanlar kendilerini geliştirirler.
- µ 3:** Performans yönetim sisteminde takım çalışması çalışanların motivasyonlarına katkı sağlar.
- µ 4:** Performans yönetim sisteminde çalışanlar kendilerini güvende hissederler.
- µ 5:** Performans yönetim sisteminde performansların planlanması ve yönlendirilmesi çalışanların motivasyonlarına katkı sağlar.
- µ 6:** Performans yönetim sisteminde yönetim tarzı çalışanların performanslarına olumlu yönde katkı sağlar.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında çalışmaya uygun anket hazırlanmış ve bu anketin verilerinden elde edilen bulgular IBM SPSS Statistics For Windows 25 paket istatistik programı ile analiz edilmiştir. Bu analizlerde T-Testi, Korelasyon, Frekans, Homojenlik testleri, aritmetik ortalamalar ve güvenilirlik testi uygulanmıştır.



Birinci Bölüm

Kavramsal Çerçeve

1.1. Performans Yönetimi

1.1.1. Performans yönetimi ile ilgili temel kavramlar

Performans yönetimi ile ilgili olarak ilgili önemli bazı kavramlar aşağıdaki gibidir.

1.1.1.1. Performans kavramı

Performans kelimesi sözcük anlamı olarak, belirli bir dönem içerisinde üretilen mal ya da hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve işlevine göre verimlilik, etkinlik, çıktı kavramlarıyla, bunun yanısıra bireyin yeteneği ile motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Helvacı, 2002:156). Dobrin'e (2012:313) göre performans, öncelikle stratejik hedeflere ulaşmak anlamına gelir. Bu aslında "etkinlik" kavramının uzantısıdır. Bu kavram, örgütün mekanik olarak algılandığı rasyonel modeli oluşturur; bu, hedeflerin belirlenmesinde verimliliğin dolaylı olarak dikkate alındığı ve etkinliğin nicel olarak ölçüldüğü anlamına gelir.

Performans, bir kişinin sahip olduğu bilgi birikimi ve yeteneklerini hedeflerine yahut beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka deyişle kişinin sahip olduğu kapasiteyi, hedeflenen zamanda başarıyla tamamlama yüzdesidir (Koparan, 2005:54). Çelik'e (2018:13) göre ise performans kavramı bir işin yapılışı esnasında onu gereğince sonuçlandıracak beceriklilik, tutum ve gayret seviyesi olarak tanımlanmaktadır.

Ediz'e (2004:4) göre performans, bir iş yapan bireyin yahut organizasyonun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak katettiği mesafenin veya başarı düzeyinin nitel (kalite) ve nicel (miktar) olarak anlatımıdır. Kısaca performans, belirlenen hedefe ulaşmadaki tüm çabaların değerlendirilmesidir. Bir kurum performansı, belirli bir zaman sonundaki birim çıktısı veya faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç kurumun hedeflerine ulaşma derecesidir.

1.1.1.2. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme kavramı farklı kaynaklarda farklı isimlerle tanımlanmaktadır. İngilizce kaynaklarda sınıflandırma, derecelendirme, ölçme, değerlendirme sözcükleri kullanılmaktadır. Bu tanımlamaların kullanılmasını belirleyen etmen, değerlendirmenin kapsadığı çalışan kesimidir. Değerleme memur, işçi, gözetimciler, yöneticiler, satış ya da teknik personel için yapıyorsa kullanılacak sözcük de değişmektedir. Örneğin, memur ve yöneticiler için başarı değerlendirme, işçiler için liyakat değerlendirme gibi karşılıklar kullanılmaktadır (Uysal, 2012:27-28).

Performans değerlendirilmesi, işletmelerde uygulanan projeler veya faaliyetlerin araştırıldığı bir geri bildirim mekanizmasıdır. Performans değerlendirilmesi ile performans ölçümü karıştırılmamalıdır. Performans ölçümü uygulamada kullanılan performans göstergelerine ulaşılması üzerinde çalışırken değerlendirme ulaşılan performans göstergelerinin özelliklerini ve neden sonuç ilişkilerini daha detaylı bir şekilde inceler. Değerlendirme, ulaşılan göstergeler neticesinde performansı arttırmaya yönelik faaliyet ve

projelerde yapılması gerekenler ile ilgili önerilerde bulunur (Tunçer, 2011:257-258). Performans değerlendirmesi, çalışanların potansiyelini, davranışlarını, yeteneklerini, iş alışkanlıklarını ve buna benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik ölçmedir (Uysal, 2012:27-28).

1.1.1.3. Performans yönetim sistemi

Performans yönetimine ilişkin tanımlar, farklı birey ve kurumlarda farklı ifade edilmektedir. Çalışanların performans yönetimi anlayışı, çalıştığı toplum veya kurum kültürüne bağlı olarak kurumun amaç ve çıkarları doğrultusunda zaman içerisinde değişmektedir. Diğer bir ifadeyle tanımlardaki algısal değişiklik ve çeşitlilik çalışanların, kurum performansı ve çalışan performansına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Performansın etkinlik, verimlilik, kalite gibi farklı unsurları barındırması da performans tanımlarının çoğalmasında etkilidir (Köseoglu, 2005:28).

Yardımcıoğlu'na (2006:140) göre “performans yönetimi kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak kaynak kullanım kapasitesini, hizmetlerin kalite ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir yönetim anlayışı ve bu anlayışın hayata geçirilmesine yardımcı olan teknikler bütünüdür”.

Uysal'a (2015:34) göre “performans yönetimi, çalışanların ve grupların performanslarının geliştirilmesiyle örgütsel performansın geliştirilmesi için yürütülen sistematik bir süreçtir”.

Güner'e (2015:14) göre performans yönetimi; bir kurumun belirlenen hedefleri gerçekleştirmesi süreci içinde nelere gereksiniminin olduğunun belirlendiği, bu süreçte çalışanların ortaya koyduğu performansların izlendiği ve değerlendirildiği bir kavramı ifade etmektedir.

Martinez'e (2001:3) göre performans yönetimi bireysel performans üzerine yoğunlaşarak örgütsel amaçların gelişmiş başarısına odaklanan kilit bir politika ve uygulamalar kümesidir. Başka bir tanıma göre basit bir bakış açısıyla, performans yönetimi bir sistem veya teknik değildir, tüm yöneticilerin günlük aktivitelerinin toplamıdır.

Tablo 1: Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Değerlendirme görüşmeleri yılda bir kez yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirmeyle beraber devamlı görüşme yapılır
Değerlendirme notu kullanılır	Değerlendirme notu kullanımı daha azdır
Sistem tek parçadır	Sistem esnek bir süreçte sahiptir
Sayısal hedeflere odaklanılır	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara da odaklanma söz konusudur
Ücretlendirme ile bağlantılıdır	Ücretlendirme ile direkt bağlantılı değildir.
Bürokratik süreç ve karmaşık dokümantasyon süreci vardır.	Dokümantasyonlar minimum düzeydedir.
İnsan kaynakları departmanının sorumluluğundadır.	Yöneticilerin sorumluluğu daha etkindir

Kaynak: Uysal (2015:34)

Performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları işletmelerin birçok kesimi tarafından yanlış anlaşılması uygulamada da yanlış yol izlenmesine sebebiyet vermektedir. Her ne kadar bu iki kavramın birbirinden ayrılmaz olduğu bilinse de bu iki kavramın ayrı ayrı değerlendirilmesi ve farklarının anlaşılabilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede yukarıda belirtilen tablo 1'in incelenmesi doğru olacaktır.

1.1.2. Performans yönetimi kavramının tarihsel gelişimi

Bir çalışan, masasında “yapmış olduğun affedilmez hatayı görüşmek üzere derhal odama gel” diye bir not ile karşılaştığında biliyordu ki performansı değerlendirilmek üzere idi. Çalışan masasında herhangi bir not ile karşılaşmaz ise her şeyin yolunda gittiğini anlıyordu. Böyle bir durumda çalışanın yapmış olduğu işe yönelik herhangi bir suçlamanın olmaması bir mükafat yerine geçmekteydi (Altay Enhoş, 1998:99).

Performans değerlendirme çalışmalarının tarihsel gelişimi düşünüldüğünde, bilimsel yönetiminden önce de insanların birbirlerini değerlendirdiklerini söylemek doğru olacaktır. Gerçekçi ve güvenilir performans değerlendirmeleri batıda Birinci Dünya Savaşı yıllarında başlamışken ülkemizde bu durum 1970’li yıllardan sonra yöneticilerin ilgi alanlarına girdiği görülmektedir (Güvenilir, 2000:11).

Batıda organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistemli ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan (ABD) kamu kurumlarında görülmektedir. Sonralarında Frederick Winslow Taylor’un iş ölçümü uygulamalarıyla çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu performans değerlendirme olgusu organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Birinci Dünya Savaşı’nı takip eden yıllarda kişilik özelliklerini bir ölçüt olarak kabul eden çeşitli performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiş, 1950’li yıllardan sonra kişinin ürettiği emek yahut ürüne yönelik diğer ölçütleri temel alan yöntemler ABD’deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllardan sonra ayrıca yönetici ve beyaz yakalı çalışanların performansının değerlendirilmesi, mavi yakalıları kıyasla daha çok önem kazandığı görülmektedir (Şentuna, 2007:8).

1970’li yılların öncesinde Osmanlı İmparatorluğunda devlet işlerinde doğrudan bir performans değerlendirilmesi uygulanmasa da benzer uygulamaların görüldüğü bilinmektedir. Padişah emri niteliği taşıyan “i’lam” ve yapılan işler hakkında özetlenmiş bir rapor olan ve padişah onayına sunulan “telhis” önemli yönetim belgeleridir. Örneğin; Koca Sinan, sadrazamlık yapmış olduğu 1580-1596 yılları arasında telhislerinde; kadıların yolsuzluklarını, padişah emri olmaksızın toplanan vergileri miktarlarıyla belirtir ve kadıların görevlerinin aksine hareket etmesi ve isyanı engellenir. Bu dönem içerisinde devlet işleyişinin padişahın emirleri ve mevzuatlar kapsamında değerlendirilmesi ve denetlenmesi ile devlet görevlilerinin bir anlamda performanslarının ölçüldüğü söylenebilir (Uysal, 2015:35).

Ülkemizde bilinen ilk sistematik uygulama, Osmanlı İmparatorluğu’nun son yıllarında yürürlüğe girmiş bulunan 15 Mayıs 1914 tarihli Sicilli Ahvali Memurin Nizamnamesi ile getirilmiştir. Bu nizamname ile astlar ve yöneticiler tarafından her altı ayda bir görüş ve düşüncelerinin yer aldığı, gizli tarafsız ve adilce yazılmış olan belgeler düzenlenir ve

saklanırdı. Sonrasında 1965 yılına kadar yürürlükte kalan en eski yasa olan 1926 tarihli 788 sayılı Memurin kanunu'dur. Bu kanuna göre, tezkiye (personelin çalışmasının değerlendirilmesi) ve raporların saklandığı bir dosya vardı. İki yıl aynı görevde olan ve görevini gereğini yerine getiremeyen memurlar başka göreve atanırlardı (Yerli, 2006:15).

Günümüzde çalışanların performanslarının ölçülebilmesi için geliştirilen yöntemlerin sayılarının artması sonucu, işletmeler etkin kullanabilecekleri yöntemleri seçerek kendilerine daha fazla fayda sağlayacak bir sistem ihtiyacı duymuştur. Bu ihtiyaç çerçevesinde son yıllarda, çalışanların performansları hakkında geri bildirim veren sistemler yaygınlaşmış ve yeni gelişmeler ile çoklu değerlendirme, yetkinlik bazlı değerlendirme ve e-performans değerlendirme gibi çeşitli uygulamalar, işletmelerde yaygın olarak tercih edilmeye başlanmıştır (Nur İplik, 2004:10).

1.1.3. Performans yönetim sisteminin amaçları

Performans yönetimi sistemini (PYS) günümüzde çağın gereklerine uygun şekilde kullanan işletmeler, bu sistemin performans değerlendirme ve geliştirmeye yönelik amaçları ile birlikte performans yönetimine yönelik amaçlarına da odaklanmaktadır. Bu amaçlar işletmenin hedeflerine ulaşmada performans yönetimini bir araç olarak gördüklerinin göstergesidir (Mayatürk Ayol, 2011:15).

Genel bir ifadeyle performans yönetiminin amacı, işletmenin etkinliklerini, katkılarını ve kendi becerilerini sürekli iyileştirmek için, örgütün ve çalışanlarının sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içerisinde kalite, verim ve insan ilişkileri vardır (Erdil vd., 2004:103). Bilgin'e göre (2015:28) performans yönetiminin amacı, örgütün amaçları doğrultusunda belirlenen stratejik hedeflerine ulaşmak için mevcut kaynakların etkili, verimli ve ekonomik biçimde yönetilmesi sürecidir.

Performans yönetiminin amaçlarını şöyle sıralamak mümkün olacaktır (Tunçer, 2012:146-147).

- Örgüt performansını iyileştirmek, geliştirmek ve güçlendirmek,
- Takım performansını artırmaya yönelik çalışmalar yapmak,
- Performans odaklı bir kurum kültürü oluşturmak ve bu kültürden yararlanılmasını sağlamak,
- Performans beklentilerinin tanımlanmasına yardımcı olmak,
- Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmalar
- İş tatmininin sağlanması, çalışanların potansiyellerini kullanması ve geliştirmesine yardımcı olmak,
- Tüm kurumda yapıcı ve açık iletişimi geliştirmek ve sürekli diyalog sürecini oluşturmak,
- Çalışanların yapmış oldukları iş ile ilgili beklenti ve umutlarını ifade etmelerini teşvik edip çalışanlara bu konuda imkân sağlamak,
- İş sorumluluklarını yazılı hale getirmek,
- Bireysel performans beklentileriyle örgütün hedeflerini buluşturmak,
- Yöneticilere koçluk ve kişisel gelişim için gerekli imkân ve fırsatları oluşturmak.

1.1.4. Performans yönetim sisteminin faydaları

Performans yönetim sisteminin işletmelere, yöneticilere ve çalışanlara sağladığı yararlar aşağıda sıralanmaktadır.

İşletmelere faydaları,

- İşletme, bölüm /takım ve çalışan hedefleri düzene girer.
- Çalışanların motive olması sağlanır ve bu sayede performans gelişir.
- Kurumun sahip olduğu değer ve algılar kurum çalışanlarına yayılır.
- Sorumluluk duygusu artar.
- Eğitim ve geliştirme süreçlerinde ilerlemeler olur.
- Kariyer planlama için temel oluşturur (Öztürk, 2006:76).
- İş ve sonuçlar üzerinde yönetim kontrolünü artırır.
- Sonuçları olumsuz olacak tanılar teşhiste yönetimin etkinliğini artırır.
- Objektif verileri bir araya getirerek objektif bir örgüt oluşturur.
- Çalışanlar ve yöneticiler için daha objektif bir yönetim sistemi sağlar (Tunçer, 2012:150-151).

Yöneticilere faydaları,

- Çalışandan beklenen performans açıkça ifade edilir.
- Çalışanların performanslarına ilişkin etkili geribildirim verilir.
- Çalışanların yeteneklerini kullanmalarında etkili ve verimli bir şekilde yönlendirmeler yapılır.
- Eğitim ihtiyaçları planlamaları yapılır (Erdoğan, 2007:13).
- Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin kurulmasında yöneticilere yardımcı olur.
- Yöneticilerin kendi performansını değerlendirmelerinde yardımcı olur.
- Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkisi kurar (Demirel, 2007:22-23).

Çalışanlara faydaları,

- Çalışanların ve işletmenin hedeflerini birbiriyle uyumlu hale getirir ve böylelikle çalışanlar kendilerinden ne istendiğini açıkça anlayabilir. Sonucunda yanlış anlaşılmalardan doğacak uyuşmazlıkları ortadan kaldırarak ilişkilerin zedelenme sorunu ortadan kalkmış olur.
- Çalışanlar, sergilemiş oldukları performansın yöneticiler tarafından hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini öğrenir ve bu sayede performansa dayalı ödüllendirme ve ücret farklılıklarını anlayabilirler.
- Geribildirim sistemiyle çalışanlar eksik yanlarını öğrenip bu durumun iyileştirilmesi için çalışacaklardır. Sonucunda hem performansları artacak hem de kariyer planlarını daha kolay yapabileceklerdir.
- Çalışma kuralları belirlenmiş bir çalışma ortamında çalışanların iş tatmini ve güven duyguları desteklenecek ve iş stresinin azalmasında yardımcı olacaktır.

- Çalışanlar PYS ile birlikte yöneticilerine daha yakın olacakları için sadece performans yönetimi sistemine ilişkin değil diğer insan kaynakları yönetimi süreçlerinde de iç içe olacaklardır (Erdemir vd.,9).

1.1.5. Performans yönetim sisteminin kullanım alanları

Performans yönetim sistemi yöneticileri, çalışanları ve işletmenin kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Bu sistem içerisinde bulunan her bir bireyin Performans yönetim sisteminden farklı amaç ve beklentileri vardır. Performans yönetim sisteminin işletmelerdeki muhtemel kullanım alanları stratejik planlama, maaş ve ücret yönetimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer geliştirme sistemleri, işten ayırma kararları olarak sıralanmaktadır (İlyas, 2016:36).

1.1.5.1. Stratejik planlama

21.yy'da işletmelerin birçoğu tepe yönetim tarafından belirlenen hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleşmesinde katkı sağlayacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel PYS oluştururlar. Örneğin, bir otel işletmecisinin stratejik planı ilerleyen beş yıl içinde müşteri memnuniyet oranını yüzde yüze çıkartmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda insan kaynakları, satış ve pazarlama, finansman gibi departmanlarda çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her departman kendi hedefleri doğrultusunda çalışanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylelikle organizasyonun stratejik planları bireysel hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Uyargil, 2013:216-217).

1.1.5.2. Maaş ve ücret yönetimi

Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından biri, değerlendirme sonucundaki verinin maaş ve ücret yönetimi sisteminde kullanılmasıdır, Günümüz işletmelerinin birçoğunda doğrudan ya da terfiler gibi dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları çalışanların ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır (Babadalı, 2006:20).

Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir: Bu sistemin kişileri motive edebilmesi için çeşitli teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da maaş, ücret, komisyon, prim, gibi parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer kriterlerin yanısıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır (Babadalı, 2006:20).

1.1.5.3. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

Eğitim, bireylerin veya bireylerin oluşturduğu grupların örgütte yüklendikleri ve ileride yüklenecekleri olası görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgilerini ve ufuklarını genişleten düşünce, davranış, alışkanlık, rasyonel karar alma, tutum ve anlayışlarda olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümü olarak tanımlanabilir (Kızılboğa, 2006:33).

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin çalışan kurum eğitim programlarından kendisine uygun olanı kendi belirleyip aday olabilir ve sonrasında bu eğitime katılabilir. Diğer durumlarda ise yöneticiler astların hangi eğitimlere katılması gerektiği yönünde ortak bir görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir (Babadalı, 2006:21-22).

Kurumlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek ve eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla performans değerlendirme faaliyetleri sonucundaki verilerden yararlanılır. Başka bir deyişle, performans yönetimi sisteminden elde edilen veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte veya onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı kurumlarda eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler (Babadalı, 2006:21-22).

1.1.5.4. Kariyer geliştirme sistemleri

21.yy modern yönetim anlayışında kurumların insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri gerek organizasyonel etkinlik gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Uyargil, 2013:218).

Kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, kendi kendini değerlendirme, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile PYS ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin kuruluş içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer sistemlerin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir (Uyargil, 2013:218).

Kurum kültüründe çalışanların yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetim sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır (Uyargil, 2013:218).

Ayrıca, sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan kurumlar ise terfi, transfer, rotasyon ve tayin kararlarının alınmasında, gene performans yönetim sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır (Uyargil, 2013:218).

1.1.5.5. İşten ayırma kararları

Performans değerlendirmenin çalışanlar arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareketle, bu değerlendirme verileriyle başarısız oldukları belirlenen ve belirli süre eğitim-geliştirme yolu ile işletmeye yararlı hale getirilmesine çalışılan ancak bu konuda başarılı olmayan çalışanların işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağı düşünmek hatalı olmayacaktır (Uyargil, 2013:219).

Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru bir şekilde açıklanması gerekmektedir. İşletmelerde tek bir döneme ait performans değerlendirme verileri ile çalışanı işinden ayırmak uygulamada rastlamak pek mümkün

değildir. Bu tür bir yaklaşım ancak kötü niyetli ve hatalı insan kaynakları politikalarıyla nitelendirileceği gibi hukuken de işletme açısından sıkıntılar doğuracaktır (Uyargil, 2013:219). Yargıtay' a göre çalışanın performans göstergelerinin düşük olması, iş sözleşmesinin işveren tarafından tek taraflı feshedilebilmesi için tek başına yeterli olamamaktadır. Performans göstergelerinin düşüklüğü çalışandan kaynaklanıyorsa kaynaklanan nedenlerin araştırılması, çalışanın şahsı dışında gerçekleşiyor ise bunlarında araştırılıp bulunması ve çalışanın performansını etkileyen nedenlerin ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin alınmış olması gerekmektedir (İlyas, 2016:38).

1.1.6. Performans yönetim sisteminin oluşturulması

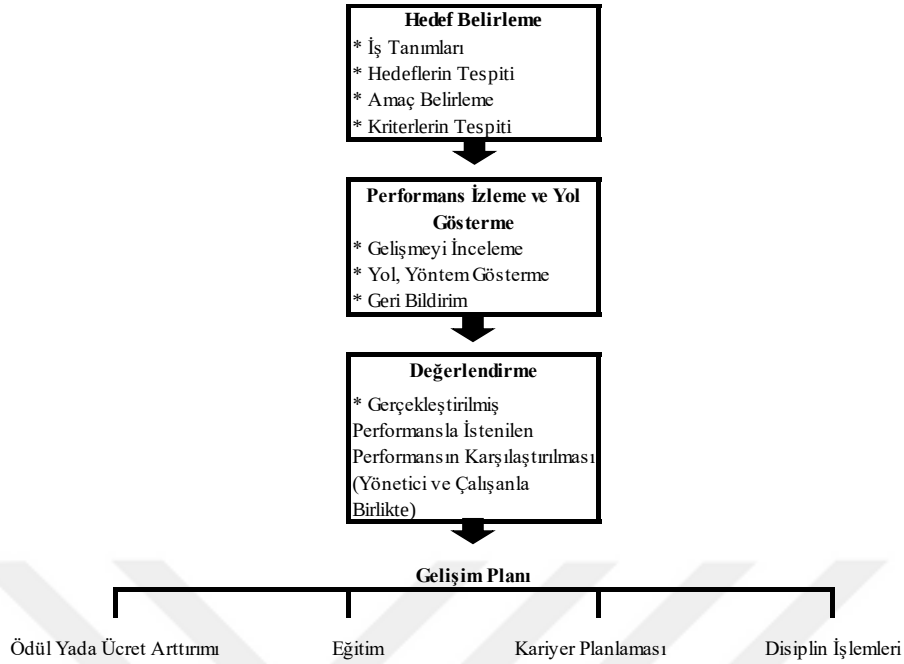
PYS, performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalar doğrultusunda hedeflere ulaşmak için performans kriterlerinin belirlenmesi, bu kriterlerin kimler tarafından hangi yöntemle planlanacağı, değerlendireceği ve geliştirileceği belirlenmektedir. Performans kriterleri, değerlendirenler, standartlar ve performans yöntemleri belirlenerek PYS oluşturulmaktadır. PYS oluşturulurken, dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değerlendirenlerin değerlendirilenlerin, organizasyonun ve işçi sendikalarının sistemden beklentilerinin belirlenmesidir (Özgür, 2006:19).

Çalışanların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlamak işletme yöneticilerinin temel sorumluluğudur. Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde PYS iyi kullanıldığında yöneticilere oldukça yararlı bir araç olacaktır. Çalışanların birlikte hedef belirleyip, performanslarını planlayan, bu hedeflerin değerlendirme görüşmelerinde gerçekleştirme derecelerinin tartışıldığı ve çalışanın değerlendirdiği sistemler, yöneticilerin çalışanların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmaları beklentisini gerçekleştirecektir. Değerlendirmeyi yapan yöneticinin diğer bir beklentisi de çalışan ya da iş ile ilgili sorunların erken teşhis edilebilme imkânı elde etmektir. Böylelikle çalışan ileride doğabilecek sorunlara karşı öncesinde uyarılma imkânı bulunur. Çalışanlarına eşit ve adil davranabilme konusunda değerlendirme yapan yöneticilerin sistemden bazı beklentileri vardır. Çoğu değerlendirme sistemlerinde yöneticiler çalışanlarını ortak ölçüm kriterlerini kullanarak değerlendirmek durumundadır. Bu gibi durumlarda değerlendirmeyi yapan yönetici, kendi yargılarını kullanabilme esnekliğini sistemden istemek durumunda kalmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi konusunda da performans değerlendirme sistemlerinden bazı beklentileri olacaktır. Değerlendirme sonucu elde edilen sonuçlar ile belirlenen ihtiyacın en uygun şekilde giderilmesini sağlamak amacıyla çalışmalarını yürütecektir. Diğer önemli bir beklentisi de çalışanların değerlendirme süreci sonunda performansları ile orantılı olarak maddi veya manevi yönden ödüllendirilmelidir. Böylece çalışanların sisteme inanç ve ilgileri artacak, sistemin amaç ve yararları daha kolay gerçekleşebilecektir (Özgür, 2006:19).

PYS genel olarak dört aşamadan oluşur.

1. Hedef Belirleme
2. Yönlendirme ve Geribildirim
3. Değerlendirme
4. Gelişim Planı

Şekil 1:PYS Aşamaları



Kaynak: Özgür (2006:8)

1.1.6.1. Hedef belirleme

Hedef belli bir zaman diliminde kişi ve örgütlerden gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlardır. Bir başka ifadeyle; hedefler organizasyonların, bölümlerin, fonksiyonların, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri idealler olarak tanımlanabilir (Dişkaya, 2006:64).

Hedef belirleme aşaması PYS temel unsurlarından en önemli olan adımlarındandır. Bu süreçteki amaç; çalışanların ve yönetimin organizasyonun ortak amaçlarına yönelik, ortak hedefler yani neyin nasıl yapılacağını belirlemeleridir (Dişkaya, 2006:64).

Hedeflerin belirlenmesi, hedeflerin aşağıda belirtilen S.M.A.R.T. kuralına göre oluşturulması kuruma ve çalışanlara avantaj sağlayabilir. Demirel, (2007)'ye göre bu kuralı şöyle açıklayabiliriz;

S	- Specific	- Özgün ve Uzlaşılmış
M	- Measurable	- Ölçülebilir
A	- Achievable	- Ulaşılabilir ve Zorlayıcı
R	- Related	- İlişkin
T	- Time-Bound	- Zaman Sınırlı

- **Specific– Özgün ve Uzlaşılmış:** Yanlış anlaşılmalara mahal vermeyecek şekilde yöneticilerin ve çalışanların ortak kararı ile belirlemiş olduğu çalışan hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenip sahiplenilmesi önemlidir (Demirel, 2007:25-26).
- **Measurable– Ölçülebilir:** Yöneticilerin ve çalışanların ortak kararı ile belirlemiş olduğu hedeflerin ölçülebilir olması oluşabilecek bir iletişim sorununun önüne geçip hedeflerin doğru algılanmasını sağlayacaktır. Oluşturulan hedefler ve kararlar

tüm çalışanlar açısından aynı amaç doğrultusunda algılanmalıdır (Demirel, 2007:25-26).

- **Achievable– Ulaşılabilir ve Zorlayıcı:** Çalışanların kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri ve sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler konulması önemlidir (Demirel, 2007:25-26).
- **Related– İlişkin:** Kurum planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefleri belirlemelidir. Yöneticiler belirlenen hedeflerin önem derecelerini çalışanlarına açıklamalıdır (Demirel, 2007:25-26).
- **Time-Bound – Zaman Sınırlı:** Her hedefin bir zaman hedefi olması gerekir (Demirel, 2007:25-26).

SMART hedeflerin faydaları

- Ne gerektiği konusunda yardımcı olur.
- Kararlaştırılmış bir sorumluluk için temel teşkil eder.
- Bireye kontrol hissi ve işleri için kişisel sorumluluk verirler.
- İletişim aksaklıklarının önüne geçer.
- Performans ilerlemesinin gözlemlenmesi için bir yol oluşturur.
- Yöneticilere öncelikleri oluşturmada yardım ederler ve böylece zamanı daha verimli kullanmasına olanak sağlar (Demirel, 2007:25-26).

1.1.6.2. Yönlendirme ve geri bildirim

Bir yöneticinin sorumlu olduğu çalışanlarının performansı hakkındaki düşüncelerini bildirmesi, çalışanlara çalışmaları ile ilgili geri bildirimde bulunması anlamına gelir. Geri bildirimde bulunmak çalışana ilgi gösterildiğinin kanıtıdır. Yönetici çalışanlarına ilgi gösterdiği takdirde çalışanların gözünde kendi değerini arttırmış olacaktır. Çalışanın “Kurumum bana karşı ilgisiz değil. Ben kurum için gerekliyim...” düşüncesi içine girmesi çalışana bir motive kaynağı olacaktır (Özgür, 2006:21-22). Bu süreçte yönetici tavrı: “Senin hatanı keşfetmek için performansını gözden geçiriyorum; bana kendini ispat et” anlayışı yerine; “Senin başarılı olacağını biliyorum, potansiyelin olmasa zaten bu işe alınmazdın. Benim görevim, senin daha çok gelişmen ve tüm potansiyeline erişmen için sana yardım etmek hem sana hem de şirkete yararlı olmak istiyorum” anlayışı daha faydalı olacaktır (Cüceloğlu, 273).

Geri bildirimden çalışanın maksimum fayda sağlaması için, geri bildirim konu olan işe ait performans kriterlerinin bilinmesi ve mevcut performansın bu kriterler ile karşılaştırılması gerekir. Bu karşılaştırma sonunda elde edilen çalışana ve işe ait bilgiler geri bildirim sırasında çalışana aktarılmalıdır (Dişkaya, 2006:76).

Çalışan performansının iyileştirilmesi için çalışanın yönlendirilmesi gerekmektedir. Bunun içinde üst yönetim astına destek verebilir, beceriler kazanmasına ve bilgilenmesi yardımcı olabilir. Yönetici yönlendirme algısını astına ayrıntılı bir şekilde tanıtmalı bununla ilgili yapılacak uygulamalar hakkında bilgi vermelidir. Bu sistem yöneticinin diğer görev ve faaliyetleri ile birlikte olmazsa olmaz bir görev olarak yer almalıdır (Dişkaya, 2006:78).

1.1.6.3. Değerlendirme

Performans değerlendirmenin hangi yöntemlerle uygulamaya konulacağı, onun ne zaman ve neden yapıldığı kadar önemlidir. Performans değerlendirmenin belki de en önemli sonucu budur. Çünkü performans değerlendirme yapılırken nelere dikkat edildiği ve değerlendirme sonucu verilerin nasıl analiz edildiğini bilmek, sistemi daha iyi anlamamızı sağlayabilir. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanın beklentilerine, teknolojik faktörlere, çevreye ve terfi planlarına göre değişebilir (Akçakanat, 2009:22).

Performans değerlendirme uygulamalarında geçmişten günümüze kadar, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi amacıyla birbirinden farklı birçok değerlendirme sistemine başvurulmuştur. Bu sistemlerin kişisel önyargılardan arındırılması, daha objektif ve daha güvenilir bir duruma getirilebilmesi için sürekli çaba sarf edilmiş ve sarf edilmeye de devam edilmektedir. Bu çabalar sonucunda sürekli yeni performans değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmaktadır (Akçakanat, 2009:22).

Kurum içerisinde performansın belirlenmesi karşılaşılan en önemli sorunlardandır. Çalışana verilen işlerin hangi düzeyde tamamlandığı ve çalışanın yeteneklerinin dereceleri hangi düzeyde olduğunu saptamak oldukça güç bir iştir. Özellikle değerlendiren ve değerlendirilenin insan faktörü olması bu işi daha da güç bir hale getirmektedir (Dişkaya, 2006:79-81).

Çalışanın kurum tarafından belirlenen amaç ve kurallara uygun iş görüp görmediğinin belirlenmesi, yönetimin verimi artırmak ve kurum menfaatleri açısından önemli bir durumdur (Dişkaya, 2006:79-81).

Performans Değerlendirme sistemi sonuç olarak kurumların başarılarını devam ettirebilmeleri ve kendilerini sürekli geliştirebilmeleri için önemli bir süreçtir. Performansın düzenli bir şekilde ölçülüp değerlendirilmesi kurumun değişimleri takip edip toplumsal görevini yerine getirmede ve kurum sürekliliğinde önemli bir unsur teşkil etmektedir (Dişkaya, 2006:79-81).

Performans değerlendirmede kullanılan yöntemler aşağıdaki gibidir.

1.1.6.3.1. Sıralama yöntemi

Bu yöntem geleneksel olarak kullanılan en eski ve kolay değerlendirme yöntemi olmakla birlikte uygulanma, düşük maliyet ve zaman yönetimi açısından en çok kullanılan yöntemdir. Özellikle az çalışanın çalıştığı kurumlarda uygulanma şansı daha yüksektir. Bu yöntemde çalışanlar bir bütün olarak değerlendirilir. Çalışanlar, eğitim durumu ve kıdem gibi ölçülere göre puanlanarak sıralanır. Sıralama 10 üzerinden ya da 100 üzerinden olabilir. Bu değerlendirme daha çok kamu hizmetlerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde üstler aslarını başarı kriterlerine göre sıralar. Örneğin basit sıralama tekniğine göre üstler aslarını en başarılıdan en başarısızla göre sıralarlar (Özgür, 2006:25).

Şekil 2: Performans Değerlemede Kullanılan Sıralama Yöntemi

Değerleyicilere Bilgi		
*	Değerleme oluşturmak için sorumlu olduğunuz tüm çalışanları aşağıda belirtilmiş olan tabloya göre düzenli bir şekilde sıralayın.	
*	Listeyi inceleyin ve geçen yıl sizin için en iyi performansa sahip olan kişiyi belirleyin. Adını çizerek “1 – En Yüksek” kutucuğunun içine yazın.	
*	Geriye kalan çalışanları tekrar inceleyin ve en kötü performansa hangi çalışanın sahip olduğuna karar verin. Adını çizerek “2 – En Düşük” kutucuğunun içine yazın.	
*	Sonra 2. en iyi performansa sahip olan çalışanınizi belirleyin ve adını çizerek “2 – En Yüksek” kutucuğunun içine yazın.	
*	Listede kalan çalışanlardan 2. En düşük performansa sahip kişiyi belirleyin ve adını çizerek “2 – En Düşük” kutucuğunun içine yazın.	
*	Listede bulunan tüm çalışanlarınız bitene kadar daha yüksek ve daha düşük performansa sahip kişileri sıralamaya devam edin	
Değerlenecek Çalışanlar	Sıralama	
(Bu kolona isimleri herhangi bir düzene göre listeleyin)	1 – En Yüksek	(İsimleri yazılacak)
	2 – Diğer En Yüksek	
	3 – Diğer En Yüksek	
	4 – Diğer En Yüksek	
	4 – Diğer En Düşük	
	3 – Diğer En Düşük	
	2 – Diğer En Düşük	
	1 – En Düşük	

Kaynak: Baltacı (2009:22).

1.1.6.3.2. Karşılaştırma yöntemi

Belirli bir grup veya departmanda çalışanları birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. Karşılaştırma yönteminde çalışanların isimleri bir kâğıda ya da karta yazılır. Sonrasında her çalışan ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan çalışanın isminin karşısına ya da kartına bir işaret koyulur. Karşılaştırma yöntemi tüm çalışan için tamamlandıktan sonra ismi karşısına ya da her karta konulmuş olan işaretler sayılır ve bu işaret sayısına göre çalışanlar sıraya konulur. Bu işlem, yazılı bir formda yer alan esaslar etrafında yapılmayarak, tamamen değerlendiricinin kanaati ile yapılır. Bu nedenle çalışanların sadece yöneticilerin kanaatine bırakılması, değerlendirmenin sübjektif bir nitelik kazanmasına neden olmaktadır (Pehlivan, 2008:45).

Karşılaştırma yöntemi ile yapılan karşılaştırma sayısı; $K=N(n-1)/2$ formülü ile bulunur. Bu formülden çıkan sonuç; değerlendirme yapılacak çalışan sayısının çok olduğu durumlarda, değerlendiricinin çalışanları tek tek tanıması, değerlemesi ve sıralamaya tabi tutması gerçekten zaman alıp ve kullanışlı olmayan bir iş olacaktır. Karşılaştırılan çalışanların

sayısının artması, karşılaştırma sayısını katlayarak artıracaktır. Bu da kurum için fazla zaman alıcı olacaktır. Bu nedenle; bu yöntemin çalışan sayısı altı veya sekizden fazla olmayan değerlendirme grupları için uygulanması tavsiye edilir (Ertuğrul, 2007:26).

Şekil 3:Karşılaştırma Yöntemi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	+	-	+	+
2	-		-	-	+	-	-	-
3	+	+		+	-	-	-	+
4	+	+	+		-	-	-	+
5	+	+	-	-		+	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Ertuğrul (2007:26).

1.1.6.3.3. Dereceleme yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan yönetici, üzerinde çeşitli etmenleri ve dereceleri içeren bir form kullanır. Bu formda iş verimi, işe ilgi ve devamlılık, iş bilgisi, işin kalitesi, sorumluluk, karar verme ve sorun çözme, insancıl davranış ve çevre ilişkileri gibi değerlendirme etmenleri yer alır. Bu faktörler, çalışanın, verilen işleri hangi ölçüde başarılı biçimde yerine getirdiğini görmek amacıyla, bir ölçek üzerinde en iyiden en kötüye doğru derecelenebilir. Bu Yöntemde, çalışanların çalışmaları belirli değer kümeleri içinde ele alınır. Değer kümeleri, belirli sınıflarda ele alınır. Genellikle, çok iyi, iyi, orta, zayıf gibi ölçütler ile deyimlendirilen bu değer kümeleri öznel olarak belirlenmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin değerlendirilmesine göre bu kümelerden birine dahil edilir (Özgür, 2006:27).

1.1.6.3.4. Zorunlu seçim yöntemi

Zorunlu seçim yönteminde değerlendirme formunda, her biri dört ya da beş cümleden oluşan çok sayıda tanımsal deyim grupları bulunmaktadır. Değerlendirici, her bir grup içinde değerlendirilmekte olan çalışana en iyi biçimde anlatan eden ve çalışanın durumuna en az uyan iki cümleyi belirlemek zorundadır. Her dördlük, iş görenin lehinde olan iki olumlu ve aleyhinde olan iki olumsuz cümleden meydana gelmektedir. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir (Tunçer, 2011:268).

Bu yöntemde ifadeler değerlendiriciler tarafından doldurulduktan sonra, form insan kaynakları yöneticisine teslim edilir. Zorunlu seçim yöntemi, değerlendiricinin ön yargılarından arınması bakımından yararlıdır. Uygulaması kolay olmakla birlikte birçok iş

içinde uygundur. Ancak, ifadelerin oluşturulması esnasında özenli bir çalışma yapılması gerekmektedir. Çünkü genel geçer ifadelerin kullanılması durumunda, işe ilişkin özellikler zayıflayabilir. Öte yandan performans artışının sağlanmasında motive edici etkisi de oldukça düşüktür (Tunçer, 2011:268).

Şekil 4:Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği

I. Dörtlük
a. Ani Görevleri Başarabilir
b. Yeni Fikirleri Açıklamaktan Çekinir
c. Amaçlarını İyi Bilir
d. Baskı İle Karşılaştığında Şaşırır.
II. Dörtlük
a. Yapıcı Eleştiride Bulunur
b. Haritalara Karşı Hoşgörülüdür
c. Diğerlerinin Fikirlerini Dikkate Almaz
d. Astlarını Taciz Eder

Kaynak: Çakmak (2015:43)

1.1.6.3.5. Kritik olay

Kritik olay değerlendirme yöntemi, değerlendircinin kendi kontrolündeki iş görenlerin işle ilgili davranışlarını inceleyerek beklenmeyen bir başarı veya başarısızlık sonucundaki olayları veya bu olayların örneklerini belirleyip, ortaya çıkan sonuçları önceden belirlenen ölçüm kategorilerine (karar verme, planlama, kişiler arası ilişkiler gibi) bağlı kalacak şekilde günlük veya haftalık olarak iş görenlerin dosyalarına işlemesidir. Bunun için hangi türden olayların kaydedileceğine ilişkin olarak kategoriler belirlenmiştir. Yönetici, iş görenleri bu kategorilere göre değerlendirip, olumlu ve olumsuz sonuçları iş görenlerin dosyalarına işleyebilmektedir. Performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde yönetici bu notlara bakarak değerlendirmelerini çalışanlar ile tartışmaktadır (Çakmak, 2015:47).

Kritik olaylar tekniğinin avantajları:

- Yöneticilere çalışanların performans konusunda fayda sağlayabilecek referans noktaları sağlar.
- Kritik olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olacaktır.
- Performans ile ilgili bir çok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara yol göstermede yardımcı olur.

Kritik olaylar tekniğinin dezavantajları:

- Bütün çalışanlara özenle uygulandığında zaman alan bir yöntem olmaktadır.
- Sübjektif bir değerlendirme esnasında yönetici ön yargılarından sıyrılması güçtür.
- Kritik olay meydana geldiğinde bu olayla ilgili çalışanla hemen tartışılmaz ise durumun anlaşılması, değişiklik yapıp çözüme ulaştırılması güçleşecektir (Çakmak, 2015:49).

Şekil 5:Kritik Olay Form Örneği

ABC İŞLETMESİ KRİTİK OLAYLAR FORMU			
Açıklama: Aşağıda ismi yazılı personelin kritik olaylarını ilgili bölümlere kaydediniz.			
Personelin Adı Soyadı: Mehmet Çalışkan		Bölüm: Boya	
Değerlendiricinin Adı Soyadı: Atakan Özgür		Değerleme Süresi: 1/9'dan 31/12'ye	
Güvenlik Kontrolü			
Tarih	Olumlu Personel Davranışı	Tarih	Olumsuz Personel Davranışı
10/12	İşten en son çıkarken koridorun ışıklarını kapattı	3/11	Hortumu deponun önünde yolun ortasında bıraktı
		27/11	Yanıcı maddelerin saklandığı depoda sigara içti
15/10	Atölyede çıkan küçük ateşi söndürdü		
07/10	Uygun rengi bulabilmek için dört kutu boya harcadı		
03/10	Uzun süre kullanılmayacak boya kutusunun ağzını bantladı	17/09	Püskürtme aracını temizlemeden bıraktı

Kaynak: Çakmak (2015:49)

1.1.6.3.6. Zorunlu dağılım yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde, iş görenler performans durumlarına göre, belirli gruplar içinde toplanır. Örneğin, kurum içerisinde en iyi performans gösteren ilk %10 - %20'lik grup ya da en kötü performansı gösteren ilk %10 - %20'lik grup bu yöntem ile belirlenebilir. Bu yöntem basit ve kolay kullanılabilir olması, değerlendiricilerin gereksiz bir biçimde iş göreni koruması ve kayırmasına engel olması, başarı faktörleri açısından iş görenin çok yönlü olarak değerlendirilmesine imkân sağlaması gibi olumlu yönleri bulunmakla birlikte, küçük çalışan gruplarında uygulanmaması, çalışan grubunun gerçekten başarılı olduğu halde yöneticiye en azından %10'luk belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yanlarından (Tunçer, 2011:269).

1.1.6.3.7. Amaçlara göre yönetim

Performans yönetimi planlanması aşamasında hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı son derece büyüktür. Üstler ve astlar, gelecekteki belirli bir dönem için objektif ve karşılıklı olarak kabul edilen amaç ve hedefleri beraberce belirlerler. Daha sonra, iş görenlerin gerçekleştirdikleri performansı ile bu hedefler karşılaştırılarak iş görenlerin performansı, üst ve astlarca ortaklaşa olarak değerlendirilmektedir (Doğruluk, 2004:115).

Üstlerin ve astların ortaklaşa belirledikleri amaçlar çalışanın başarı ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede çalışanın bu amaçları hangi ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Bu açıdan üst ve astların ölçülebilir amaçlar belirlemesi gerekir. Aksi takdirde değerlendirme öznel ve hatalı olabilir (Nizam, 2005:32).

Şekil 6:Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU				
1. KİŞİSEL BİLGİLER				
Adı Soyadı:		Per. Dönemi ve Yılı		
Bölümü		İşe Giriş Tarihi		
Ünvanı		Bu Bölümde İşe Başlama Tarihi		
		Son Terfi Tarihi		
2. HEDEF DEĞERLENDİRME				
HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI %	DEĞERLENDİRME PUANI	
İŞ ÜNİTESİ (SAYISAL) HEDEFİ				
PROJE HEDEFİ				
BECERİ HEDEFİ				
TOPLAM PUAN				
HEDEF ONAYI	HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (PERFORMANS PUAN/HEDEF SAYISI)			
DEĞERLENDİRİLEN (AST)		DEĞERLENDİREN (ÜST)		
TARİH	İMZA	TARİH	ADI SOYADI ÜNVANI	İMZA
...../...../.....		/...../.....		

Kaynak: Baltacı (2009:31).

1.1.6.3.8. Kontrol listesi yöntemi

Başarı değerlemede kontrol listesi yöntemiyle iş görenlerin tam olarak tanınmasından ziyade, ulaşmak istenilen davranışları analiz edilir. Bu yöntemde iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir. Tercihe bağlı olarak istenilmesi durumunda hazırlanan kontrol listeleri, alanında uzman kişilerce ağırlıklı olarak düzenlenir. Bu yöntemde örgütün yapısına göre gerekli kontrol listesi hazırlandıktan sonra değerlendirilecek iş görenler, bu liste üzerinde kontrol edilip her bir iş gören için ayrı ayrı puan analizi yapılabilir (Yıldırım, 2008:77).

Kontrol listesi yöntemi, daha çok teknik denetleme ve değerlendirmelerde yapılan fiziki sayım usulüne benzemektedir. Değerlendirme formunda, iş görenlerin iş davranışlarıyla

ilgili olarak sorulan sorulara “evet” veya “hayır” şeklinde cevap verilmesi beklenmektedir. Dolayısıyla formda yer alan ifadelerin değerlendirmeye katılanların gerçek fikrini yansıtmama ihtimali oldukça fazladır (Baltacı, 2009:26).

Şekil 7: Kontrol Listesi Formu

KONTROL LİSTESİ FORMU	
Adı Soyadı:	Departman:
Değerlendirenin Adı Soyadı:	Tarih:/....../.....
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız. Yapılacak işi yoksa kendine iş arar. İşiyle alakalı bilmesi gereken olayları bilir. Yönetimindeki çalışanlar kuruma katkı sağlar. Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir. Hoş olmayan davranışlarda bulunur. Düzensiz şekilde çalışır. Kendi gelişimi için olan tavsiyelere kulak asmaz. Gelişime açıktır. Çalışırken ufak tefek hatalar. Sorumluluğu tartışmaya mahal vermeden kabul eder. Çalışma arkadaşlarının güvenliği için çalışır. Yapmış olduğu işi yarıda bırakır. Arkadaşları tarafından genellikle taklit edilir Karmaşık işlerle ilgilenmekten keyif alır. Kendini yeteri kadar ifade edemez Sayısal sorunları üstesinden rahatlıkla gelir.	

Kaynak: Baltacı (2009:26).

1.1.6.3.9. 360 Derece değerlendirme sistemi

360 derece değerlendirme sistemi, iş görenin performansını ölçmek için kullanılan ve iş göreni farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların (örneğin iş görenin iş arkadaşları, astları, yöneticisi, müşterileri vb.) değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Başka bir ifadeyle; bir iş görenin sahip olması beklenen yetkinliklerin, üstleri, astları, çalışma arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesidir. Bu yöntem sayesinde, değerlendirilecek iş gören ile birlikte, bu iş görenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o iş görenin yöneticilerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden bilgi toplanabilmektedir. Değerlendirme çok sayıda değerlendirici görüşüne yer vermesi sebebiyle bu ismi almıştır (Pehlivan, 2008:50).

360 derece değerlendirme sistemi; çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve iş görenlerin performansı hakkındaki ulaşılmak istenen verileri, iş gören ile farklı ilişkilere

sahip farklı kaynaklardan toplamayı amaç edinmiştir. 360 derece değerlendirme sistemi içerisinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek (liderlik, iletişim, insanlarla ilişkiler, değişimlere uyumluluk, üretim ve iş sonuçları, görevin yönetimi, personelin geliştirilmesi, başkalarının yetiştirilmesi) alanında iş görenin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. İş görenin performansının birçok değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme yöntem sisteminin diğer sistemlere göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır (Baltacı, 2009:32). 360 derece değerlendirme sisteminin faydaları ve sakıncalarını da göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu bağlamda bu sistemin;

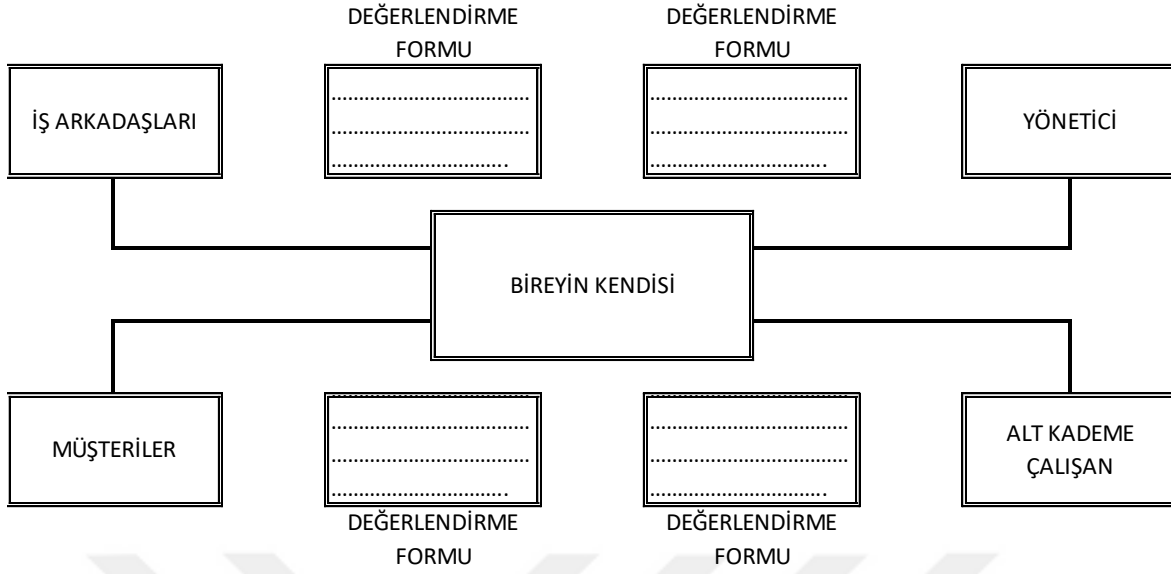
Faydaları:

- Oldukça nesneldir ve birden fazla değerlendirici olduğu için taraf tutma sorunları ortaya çıkmaz.
- Değerlemede standardizasyon sağlar (her iş gören için farklı yöntem kullanılmaz).
- İş görenin güçlü yönleri yanında gelişime açık yönleri de tespit edilebilir.
- Bu sistem ile, ilgilenilmesi zorunlu davranışlar üzerinde durulması daha kolay hale gelmiştir.
- Takım geliştirme faaliyetlerini güçlendirir (Tunçer, 2011:271-272).

Sakıncaları:

- Kullanılan değerlendirme araçları (anketler) geçerli ve güvenilir olmayabilir.
- Açık uçlu sorular yapıcı olmayan eleştiriler içerebilir.
- Meslektaşlar samimi içten cevaplar vermeyebilir.
- Gizli bir düşüncenin (örneğin, bir iş göreni disipline etmek ya da birini terfi ettirmek) desteklenmesi için kullanılabilir.
- İstatistikî anlamda temsil yeteneği bulunan örnek bulmak zordur.
- Değerlendirme ve yüksek performans arasındaki ilişki çok iyi tanımlanmamıştır. Bu doğrultuda araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Tunçer, 2011:271-272).

Şekil 8: 360 Derece Performans Değerlendirme Formu



Kaynak: Baltacı (2009:33).

1.1.6.4. Gelişim planı

Koçluk kelimesiyle de açıklanan Performans Geliştirme kavramı yöneticilerin ve denetimcilerin, iş görenlerdeki performans boşluklarını kapatmak, bilgi birikimlerine katkıda bulunmak, onların becerilerini geliştirmek, arzulanan değerleri ve iş tutumlarını telkin etmek için kullandıkları interaktif bir süreçtir. Koçluk aynı zamanda örgütün insana yaptığı yatırımı güçlendirmesi için kullandığı güçlü bir yöntemdir (Yıldırım, 2011:35-36).

Performans geliştirme, PYS içinde sadece fiili performansı hedeflenen seviyeden düşük, sorunlu iş görenleri kapsayan bir faaliyet değildir. Başarılı iş görenin de PYS içinde performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu gibi durumlarda yönetici genellikle sorumlu olduğu iş göreni daha üst düzeylerdeki görev ve sorumluluklara hazırlamak, kariyer planlamasına yardımcı olmak, onu motive edip, iş tatminini artırmak için belirli stratejiler belirleyerek geliştirme faaliyetlerini planlar ve yürütür (Yıldırım, 2011:35-36).

Performans gelişim plânı, iş görenin performans düzeyini arttırmak için yapılması gereken özgül faaliyetler bütünüdür. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için neyin, kimin tarafından ve ne zaman yapılması gerektiği belirtilmelidir. Bu plân, performansın yetersiz kaldığı ya da kalacağı düşünülen alanda iş görenin gereksinimi olan desteği sağlamak için yapılması gereken faaliyetleri kapsar. Amaç, iş görenin yetersiz olduğu ya da olacağı düşünülen alanlarda onu geliştirerek, yetenek, bilgisi ve tecrübesini arttırarak performans seviyesini yukarıya doğru çekmek ve karşılaşılabilecek sorunları aşmasını sağlamaktır. Kuşkusuz bu çabalar boşuna değildir. İş görenin artan performansı, örgüt faaliyetlerinde etkinliği ve hizmette kaliteyi arttıracaktır (Birgül, 2007:27-28).

Performans gelişim planlaması aşamasında, yıl içinde ast ve üstün birlikte yaptıkları görüşmeler sonucunda, iş görenin gelişmesi gereken yönler ve kariyer planlaması göz önünde bulundurularak bir plân hazırlanır. Gelişim planları, değerlendirmelerin bittiği ve yeni hedeflerin belirlendiği dönemlerde son durumunu alır, bütçe çalışmalarına eklenir ve

gelecek dönem için gelişim plânları tamamlanmış olur. Yönlendirme ve geribildirim, iş görenin mevcuttaki işi ve sorumlulukları üzerinde dururken, gelişim plânlaması, iş görenin geleceğe yönelik potansiyeli göz önünde bulundurularak, organizasyonun, üstün ve astın gelecekteki başarısı için hazırlanır. Gelişim planları, yalnızca eksik olan yönleri geliştirmeye yönelik eğitim planlamaları içermez. İş görenlerin güçlü oldukları yanları geliştirmeye yönelik planları da içerebilir. Ayrıca gelişim planları, yalnız eğitim yoluyla değil, projelere dahil etme, sorumluluk verme, iş rotasyonu, çalışma gruplarında ve özel projelerde görevlendirme ile de yapılabilir (Birgül, 2007:27-28).

1.2. Motivasyon

1.2.1. Motivasyon kavramı

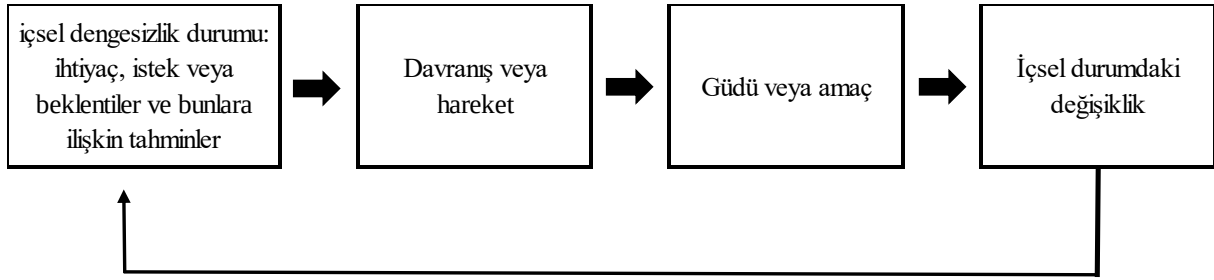
Motivasyon, latince "Movere" kelimesinden türemiştir. Bu kelime kısaca “harekete geçiren” anlamını ifade eder. Bireyi harekete geçirecek güç ise güdü olarak tanımlanır. Böylelikle motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi istek ve arzuları ile davranması şeklinde tanımlamak doğru olacaktır. Bu sebeple motivasyon güdü kavramından farklı olarak davranış sürecini de kapsamaktadır (Kavi, 2008:122).

Motivasyon, birinin harekete geçmesine sebep olan güdü sağlama eylemi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, motivasyon harekete geçme eylemidir ve kişinin motive edilip edilemeyeceği kişinin karar verme yetisine bağlıdır. Başka bir tanıma göre motivasyon, spesifik, karşılanmamış ihtiyaçlar ve ulaşma isteğini gerçekleştirmek için amaca yönelik davranma eğilimi ve bireyleri kişisel örgütlenmeyi gerçekleştirmeye iten iç güç olarak tanımlanır (Kelli, 2012:6).

Emily R. Lai, (2011:4)’ e göre motivasyon, “İnsan davranışları altında yatan asıl sebeplerdir.” olarak tanımlar. Motivasyon bireyi bir şey yapmaya ya da yapmamaya itecek güç olarak tanımlar. Bunun yanında Emily R. Lai motivasyonu içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmaktadır. İçsel motivasyon kişisel zevk, ilgi ya da zevkle canlandırılan motivasyondur. İçsel motivasyon, etkin istemli eylemin doğasında bulunan kendiliğinden tatminler aracılığıyla aktiviteyi harekete geçirir ve sürdürür. Başka bir deyişle kişinin içinden gelen dışarıdan gelecek müdahalelerin yer almadığı kişinin kendi kendini motive ettiği motivasyondur. Hedefler belirleme, kararlı olma, olumlu düşünme gibi. Dışsal motivasyon ise diğer insanlar aracılığıyla ile gelen pozitif veya negatif etkilerinin bulunabileceği, maddi ya da manevi değerler taşıyabilen güçlendirme ya da pekiştirmeler olarak tanımlanır. Ödül, terfi, şöhret gibi.

Motivasyon sürecinde motive edilebilme kişiden kişiye önem derecelerine göre değişebilmekle birlikte her kişinin ihtiyaç ve beklentileri farklılık göstermektedir. Bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmaması veya gerçekleşmemesi durumunda kişide kendini huzursuz hissetme veya bir dengesizlik hissi ortaya çıkacaktır. Kişiyi rahatsız eden bu dengesizlik hissi kişinin motivasyonunda olumsuz yönde etkiler bırakacaktır. Bu ihtiyaçların giderilmesi motivasyon artışını da beraberinde getirecektir. Bu durumda motivasyon süreci aşağıdaki gibi olacaktır (Semerci, 2005:8).

Şekil 9: Motivasyon Süreci



Kaynak: Semerci (2005:8).

1.2.2. Motivasyon önemi

1.2.2.1. İşgören açısından motivasyonun önemi

İşletme verimliliğini arttırmada en önemli faktörlerden birisi çalışana kurum kararlarında söz hakkı tanınmasıdır. Yapılan araştırmalar neticesinde çalışana kurum kararlarında söz hakkı verilmesi iş doyumunda artış, çatışmalarda, devamsızlıkta ve işgören devir hızının azalmasına önemli etken olduğu sonucuna varılmıştır (Baygüz,2011:15-16).

Bir işletmede, çalışanların ihtiyaçlarının bilinmesi ve işletmenin buna göre yapılması motivasyon artışı sağlayacaktır. Bu sebeple, çalışanların verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almaları sağlayacak ve başarılarının ödüllendirileceği bir ortam yaratılmalıdır. Çalışanların başarılarının takdir edilmesi, işletme kararlarında söz hakkı almaları ve kendilerine değer verildiğini hissetmeleri motivasyonu önemli ölçüde arttıracaktır (Baygüz,2011:15-16).

Motivasyon, çalışanların performansları için belirleyici bir unsurdur. Yüksek motivasyon beraberinde yüksek performansı doğuracaktır. Bu durum aşağıdaki denklemler ile ifade edilebilir.

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

$$\text{Yetenek} = \text{Beceri} \times \text{Eğitim} \times \text{Kaynaklar (Personel, Teknik, Politik vb.)}$$

$$\text{Motivasyon} = \text{İstek} \times \text{Karlılık}$$

Denklemden de anlaşılacağı üzere motivasyonun sıfır olması performansında sıfır olacağına işaret etmektedir. Kişi ne kadar yetenekli olursa olsun motivasyonun düşük olması performansını da düşürecektir. Yüksek motivasyona sahip olan kişiler, işlerini yürütmeleri esnasında işlerini en iyi şekilde yapma isteği doğuracak buda emek kalitesini arttıracaktır (Semerci, 2005:9).

1.2.2.2. Yönetici açısından motivasyonun önemi

Günümüzde yönetici vasfını taşıyacak kişilerin, artık motivasyon ve insan gereksinimlerini anlamaları ve bu hedefleri çalışanlarla birlikte gerçekleştirebileceğinin farkında olmalıdır. Yöneticiler çalışanlarının işletmelere faydalarının artmasını için motivasyon araçlarını kullanarak, çalışanların yaptıkları işlere konsantre olmalarını, yapılan işlerde maksimum fayda sağlayacak şekilde kullanılan kaynakların optimum düzeyde kullanılmasını

sağlamakla yükümlüdürler. Bunu sağlamak için yönetici motivasyon konusu ile yakından ilgili olmalıdır. Çünkü yöneticinin başarısı çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır (Baygüz,2011:17).

Motivasyon ve performans kavramları birbiriyle yakından ilişkili olup, kendisi motive olmayan bir yöneticinin çalışanlarını motive etmesi ve performans göstermelerini beklemesi mümkün olmayacaktır (Baygüz,2011:17).

İşletmelerde çalışanlar çok çeşitli davranışlarda bulunurlar. Bu davranışların nedenleri de farklıdır. Yönetici ise işletme amaçları doğrultusunda çalışanlarını yönleltmek ile yükümlüdür. Çünkü burada çalışanlarının davranışlarını anlayarak yönleltmesi hem çalışanlara hem de işletmeye fayda sağlayacaktır (Birdal ve Aydemir, 1992:84).

Görüldüğü üzere motivasyon, çalışan davranışlarının yorumlanması ile hakkında fikir sahibi olunacak bir konudur. Dolayısıyla yöneticiler çalışanlarının bu davranışları yorumlaması bu yorumların sonucuna göre çalışanları motive edecek modeller oluşturmak zorundadırlar (Koçel, 1982:302-303).

Motivasyon kavramı önderliğin tamamlayıcısıdır. Birçok durumda önderlik, çalışanın motivasyonunu da etkileyecektir. Bu sebeple motivasyon konusu işletme yöneticilerinin üzerinde durmaları gereken önemli konulardan birisidir (Koçel, 1982:302-303).

1.2.3. Başlıca motivasyon teorileri

Motivasyonun doğasını açıklamak için pek çok teori ileri sürülmüştür. Açıklanan bu teorilerin birçoğu içinde bulunan zaman ve koşullara göre insan davranışlarının açıklanmasına yardımcı olmuştur. Yalnız insanları motive edici araçların farklı olması ve bu araçların zamana ve koşullara göre değişiklik göstermesi yöneticilerin açıklanan tüm teorileri incelemesine neden olmuştur. Bu teoriler çalışanların davranışlarını inceleyerek yöneticilere onları motive etmesinde rehber niteliği taşımıştır (Venugopalan, 2007:37-38). Bu teoriler kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki farklı başlık altında incelenmiştir.

1.2.3.1. Kapsam teorileri

Bu başlığın altında toplanan teoriler çalışanı motive etmeye çalışan faktörleri anlamaya önem verir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici çalışanın belirli şekilde davranmaya zorlayan faktörleri ve sebeplerini anlayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle çalışanına yön verebilir, örgüt ve bireysel ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olabilir. Başka bir deyişle çalışanın örgüt menfaatleri doğrultusunda yönleltebilir (Koçel, 1982:304).

Kapsam teorileri adı altında Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını, Frederick HERZBERG tarafından geliştirilen çift faktör teorisi, David McCLELLAND tarafından geliştirilen başarıma ihtiyacı teorisi ile Clayton ALDERFER tarafından geliştirilen ERG teorileri incelenecektir.

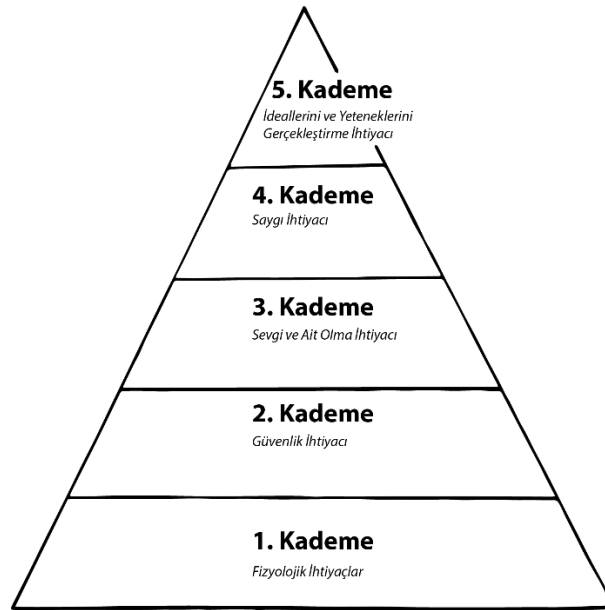
1.2.3.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Maslow, bu yaklaşımla ilgili fikirlerini ilk defa 1943 yılında Amerika'da yayınlanan "A Theory of Motivation" adlı makalesi ile ortaya koymuştur (Kavi,2017:93).

Maslow, farklı motivasyon teorilerini incelemeye başlamak için iyi bir başlangıç noktasıdır. Maslow insanların her zaman birşeyleri istemeye eğilimli olduklarını ve istediklerinin neye sahip olduklarına bağlı olduğu fikri ile başlar. Maslow, insanların temel ihtiyaçlarını tatmin etmek için ihtiyaç duydukları beş farklı ihtiyaç seviyesinin olduğunu öne sürdü (Faizul Haque vd,2014:63). Bu ihtiyaçların oluşturulduğu hiyerarşi şöyledir;

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, Su, Uyku, Seks gibi temel ihtiyaçlardır.
2. Güvenlik İhtiyacı: Maslow, Can ve İş güvenliği, tehlikelerden korunma, hastalık, işsizlik gibi kişileri güvenliği ile ilgili konuları ele almıştır (Koçel, 1982:305).
3. Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı: insanların sosyal yönlerindeki ihtiyaçlardır. Örneğin sevmeye, sevilme, yardım severlik, şefkat gibi ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak verilebilir.
4. Saygı İhtiyacı: insanlar, sevgi ve ait olma ihtiyaçlarının yanında saygı duyulma ihtiyacı duyarlar. Tanınma, statü sahibi olma, takdir edilme, başarı elde etme ve sosyal mevki bu tür ihtiyaçlar içerisinde.
5. İdeallerini ve Yeteneklerini Gerçekleştirme İhtiyacı: İhtiyaçlar hiyerarşisindeki son kademe idealleri ve yetenekleri geliştirme ihtiyacıdır. Burada kişi önceki ihtiyaçlarından farklı olarak kendini geliştirme yönünde hareket edecektir. Örneğin kişi yazdığı bir makale veya kitap ile bilimsel alanda çalışmalar yaparak kendini ispat edecektir. Bu noktada Maslow kişinin doyum noktasına ulaştığını savunmaktadır (Kavi,2017:94).

Şekil 10:Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Koçel (1982:306).

Kişiyi motive etmek için hiyerarşi sırasının en altından başlamak gerekir. Kişi açken onun saygı ihtiyacını karşılamaya çalışarak kişiyi motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen

her ihtiyaç grubu bir sonraki ihtiyacı beraberinde getirecektir. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisini şekil üzerinde görmek mümkün olacaktır (Koçel, 1982:306).

1.2.3.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi

Gereksinimleri önsel olarak değil de araştırmalardan çıkartılan bulgulara göre değerlendiren ve sonrasında bu bulgulara yönelik bir yığın araştırmayla tartışmaya yol açan kuram Herzberg'in kuramıdır. Bu teori aynı zamanda motivasyon hijyen kuramı olarakta bilinir (Onaran, 1981:45).

Herzberg, Pittsburgh'da toplam 200 tane muhasebeci ve mühendisten oluşan bir grup üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmada insanlara yöneltilen sorular ile çalışma esnasında tatminsizlik derecelerini arttıran ya da azaltan faktörler araştırılmıştır. Herzberg yapmış olduğu araştırmada çalışanlara şu soruları yöneltmiştir (Birdal ve Aydemir, 1992:86).

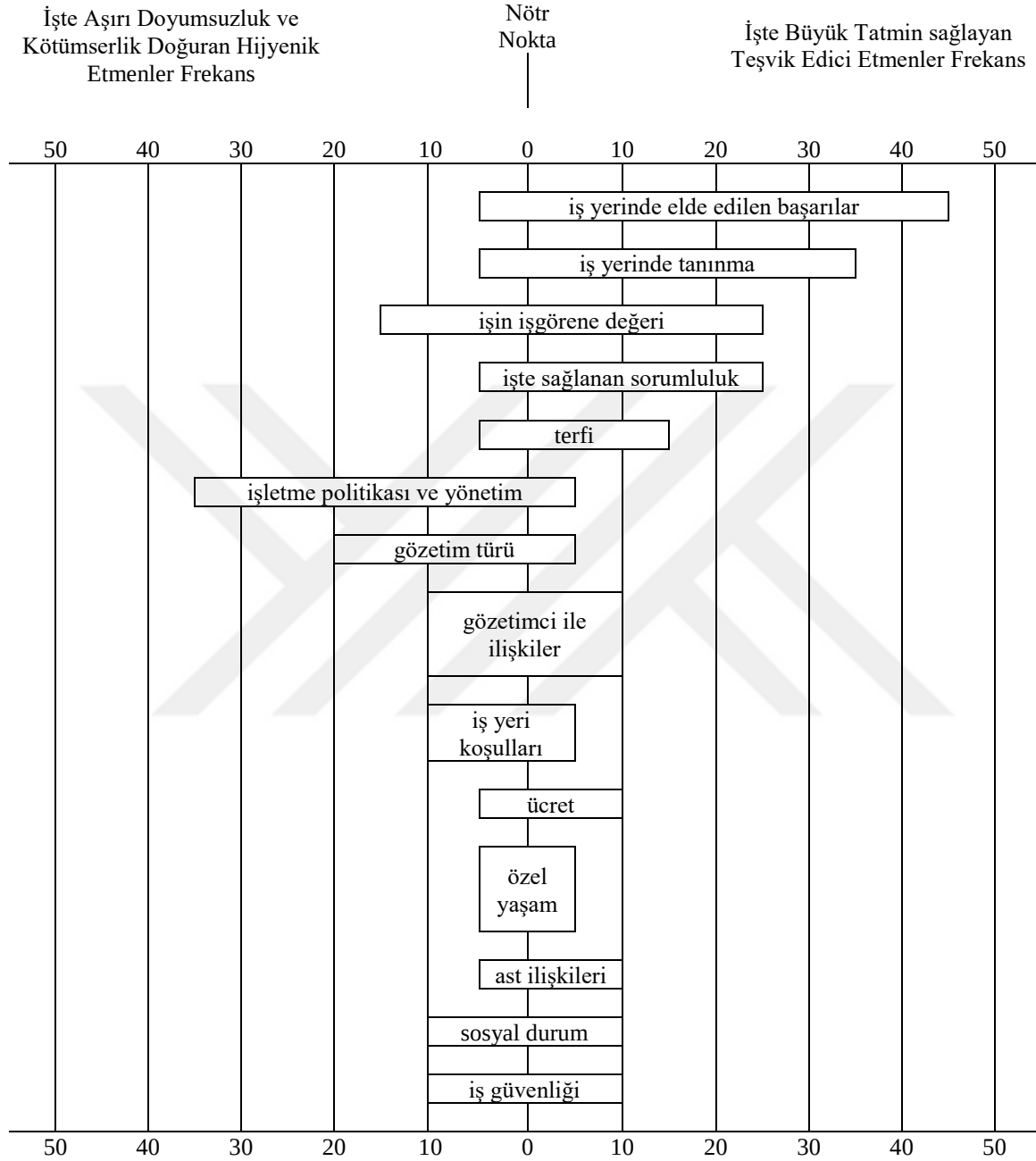
- Fabrikada işten çıkmayı düşündüğünüz, istifa ettiğiniz anlar oldu mu? Bunun nedenleri nelerdir?
- İyimser olduğunuz, fabrikaya daha fazla bağlandığınız, çevre ile uyumlu olarak çalıştığınız anlar oldu mu? Bunun nedenleri nelerdir.

Herzberg, bu araştırma ile birlikte birtakım etmenler ortaya çıkartmıştır. Bu etmenlerin kimisi doyuma kimisi doyumsuzluğa yol açmaktadır. Sonraki araştırmada tamamlanan etmenler şunlardır (Onaran, 1981:45);

- Doyuma Yol Açan Etmenler: Başarı elde etme, bir başarı elde ederek başka bir deyişle hak ederek tanınıp sayılma, sorumluluk ve ilerleme duygusu. Dikkat edilecek olursa bu etmenlerin hepsi çalışanın çalışma ortamıyla ilgili olan etmenlerdir. Yapılan iş ile ilgili olan bu etmenlere güdüleyiciler denilmektedir.
- Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler: Çalışma koşulları, iş arkadaşlar ile olan ilişkiler, ücret, özel yaşam, yönetim ve astlarla olan ilişkiler, güvenlik duygusu, statü. Bu faktörler doğrudan doğruya iş ile ilişkili değildir. Bu faktörlerin yetersiz olduğu durumlarda güdülenme söz konusu olmamakta, yalnızca tatminsizliği önleyici etkileri olmaktadır.

Herzberg'in araştırmasına göre doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenler aşağıdaki gibidir (Eren, 1993:330).

Tablo 2: Herzberg'in Araştırmasına Göre Motivasyonel Ve Hijyenik Teşvik Araçları



Kaynak: Eren (1993:330).

Maslow ile Herzberg teorilerini karşılaştıracak olursak, iki görüşte temelde birbirine yakındır. Başka bir ifadeyle, Maslow'un savunmuş olduğu fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik etmenleri ile özdeşleşmektedir. Diğer taraftan Maslow'un başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile çevrede tanınma ve kendini geliştirme ihtiyaçları ise Herzberg'in teşvik edici (özendirici) faktörleri ile eş anlamlıdır (Eren, 1993:330).

1.2.3.1.3. McCLELLAND'ın 3 ihtiyaç teorisi

McClelland, öğrenme kavramlarıyla yakından ilişkili bir motivasyon teorisi geliştirmiştir. Teorisinin ana teması, ihtiyaçların kişinin çevresiyle başa çıkma yoluyla öğrenilmesidir. İhtiyaçlar öğrenildiği için, ödüllendirilen davranış daha yüksek bir sıklıkta tekrarlama eğilimindedir (Pardee, 1990:14). Shanks'a göre buradaki düşünce ihtiyaçların yaşam boyunca kazanılmış olmasıdır. Başka bir deyişle ihtiyaçlar doğuştan değildir. Ancak kişinin yaşam deneyimlerinin bir sonucu olarak öğrenilir veya değiştirilir. Bu çerçevede McCLELLAND üç tür ihtiyaca odaklanmaktadır. Bunlar (Shanks, 2007:27);

- İlişki Kurma İhtiyacı (Need for affiliation)
- Güç Kazanma İhtiyacı (Need For Power)
- Başarma İhtiyacı (Need For Achievement)

İlişki Kurma İhtiyacı: Bağlılık ihtiyacı olarakta bilinen ilişki kurma ihtiyacı, insanın toplumsal bir varlık olduğu düşüncesinden hareketle yalnız başına yaşamını sürdürmesi söz konusu olamayacağını ileri sürmektedir. Bu çerçevede de, McClelland' a göre ilişki kurmak, bir gruba veya çevreye bağlı olmak insanın temel ihtiyaçlarından biridir (Baygüz,2011:54).

Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu sebeple insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttırmak ve seslerini duyurmak için gerekli olan her türlü araca başvurmaktan çekinmemektedirler. Başka bir deyişle güçlü olma ihtiyacı, başkalarını idare etme, onların üstünde olma, nezaret etme arzularını kapsamaktadır. Bu ihtiyaca sahip olan kişiler, örgütlerde kişilerden çok örgüt kültürüne inanır ve iş disiplinine önem verirler (Küçüközkan, 2015:106).

Başarma İhtiyacı: Başarı gösterme ihtiyacı yüksek kişilerde, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektirecek, anlamlı amaçlar seçecek ve bu amaçlarına ulaşabilmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde edip bunları kullanacak davranışlar gösterecektir. Başka bir deyişle kişi belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda donanımını arttırıp eksiklerini giderip hedefleri için çalışıp amacına ulaşmak için performans sergileyecektir (Koçel, 1982:310).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur; çalışanın ihtiyaçları belirlenebilirse seçme ve yerleştirme sürecinde çalışan bu doğrultuda konumlandırılır. Örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek bir çalışanın ihtiyacı doğrultusunda yerleştirildiği pozisyonda çalışan sahip olduğu tüm bilgi ve yetenekleri kullanarak kurum ve kendi menfaatleri doğrultusunda çalışıp kuruma ve kendisine faydalı olacaktır (Koçel, 1982:310).

1.2.3.1.4. Alderfer'in ERG teorisi

Clayton Alderfer, Maslow ve Herzberg' in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri farklı bir bakış açısıyla yorumlamıştır.

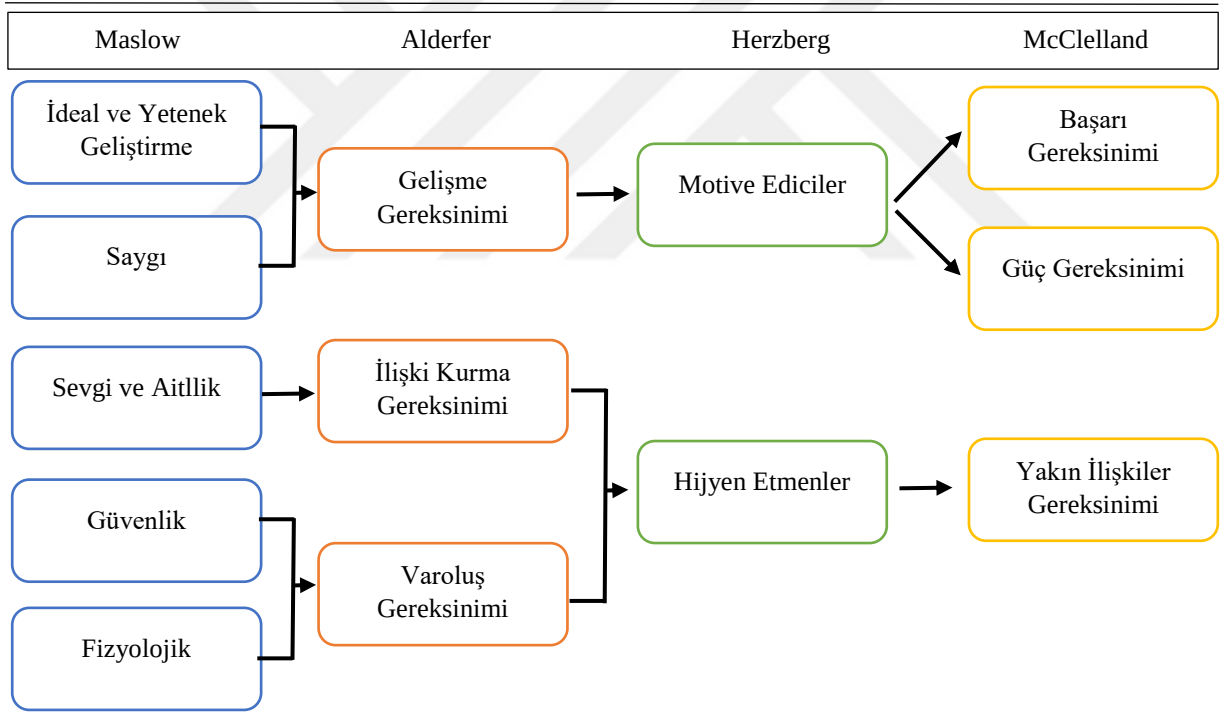
Alderfer, Maslow' un yaklaşımına göre daha basit bir yaklaşım seçerek Maslow' un 5 tip gereksinimini 3 tipe indirgemıştır. Buna göre ERG teorisinde, varoluş (Existance), ilişki kurma (Relatedness) ve gelişme gereksinimi (Growth) anlatılmıştır (Baygüz,2011:49).

1. Varoluş Gereksinimi (Existance): Varoluş gereksinimi en alt seviyede yer alan ve kişinin fiziksel olarak yaşamını devam ettirmesi ile ilgili gereksinimlerdir. Bu gereksinimlere örnek olarak, yemek yemek, içecek tüketmek, korunma ve fiziksel

güvenlik gibi durumları sıralanabilir. Bir çalışan bu gereksinimlerini ücret, örgütsel ve sosyal olanaklar, iş güvenliği ve rahat bir çalışma ortamı ile giderebilir. Varoluş gereksinimleri Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı ile özdeşir (Baygüz,2011:49).

2. İlişki Kurma Gereksinimi (Relatedness): Bu gereksinimde açık bir iletişim, diğer kişiler ile duygu ve düşünce paylaşımında tatmin duygusu ön plandadır. Bu durum Maslow'un kuramında yer alan sevgi ve ait olma gereksinimi ile başkalarından gelen geribildirimleri içeren saygı gereksinimine karşılık gelmektedir. Bununla birlikte Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin eleştirisiz, doğru, açık ve dürüst etkileşim ile tatmin edildiğini vurgulamıştır (Özer ve Topaloğlu, 2008:9).
3. Gelişme Gereksinimi (Growth): Gelişme gereksinimi Maslow'un kuramları içerisinde yer alan bireyin kendini geliştirmesi gereksinimini kapsamakta ve ayrıca başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık gereksiniminin bir yönünü içerisinde barındırmaktadır. Bu gereksinimler insan potansiyelinin gelişimiyle ilişkili gereksinimlerdir (Özer ve Topaloğlu, 2008:9).

Tablo 3: Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması



Kaynak: Özer ve Topaloğlu (2008:18-19).

Tablo 3’de Maslow, Alderfer, Herzberg ve McClelland’ ın kuramlarını karşılaştırdık. Bu kuramların tümü motivasyonun en iyi şekilde gereksinimlerin yapısına odaklanarak anlaşılabilceğini varsaymıştır. Bununla birlikte her bir kuram olayları ve işleyişleri farklı bir şekilde açıklamış ve gereksinimler hakkındaki kendi görüşünün en önemli açıklamayı getirdiğini belirtmiştir. Ancak bu kuramların insan gereksinimlerini ve davranışlarını açıklamada kesin bir düşünce olarak algılanması doğru olmayacaktır. Ortaya atılan bu kuramların birbirinin yerine geçecek şekilde düşünülmesinden ziyade farklı gereksinimleri

vurgulayıp, daha uygun bakış açısı getiren modeller olarak görülmesi daha uygun bir düşünce olacaktır (Özer ve Topaloğlu, 2008:18-19).

1.2.3.2. Süreç teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin odak noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildikleridir. Başka bir deyişle, belirli bir davranış gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması / tekrarlamaması nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Bu teorilere göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece birisidir. Bu çerçevede süreç teorileri adı altında üç adet motivasyon teorisini ele alacağız (Koçel, 1982:311).

Bunlar;

- Bekleyiş Teorileri
- Lawler – Porter Modeli
- Eşitlik Teorisi'dir.

1.2.3.2.1. Bekleyiş teorileri

Süreç teorilerinin en yaygın olarak kabul göreni 1960'larda ortaya atılan Victor Vroom'un "bekleyiş teorisi" dir. Vroom bu teoride motivasyonu valens ve bekleyişle ilişkilendirmiştir (Venugopalan, 2007:37-51).

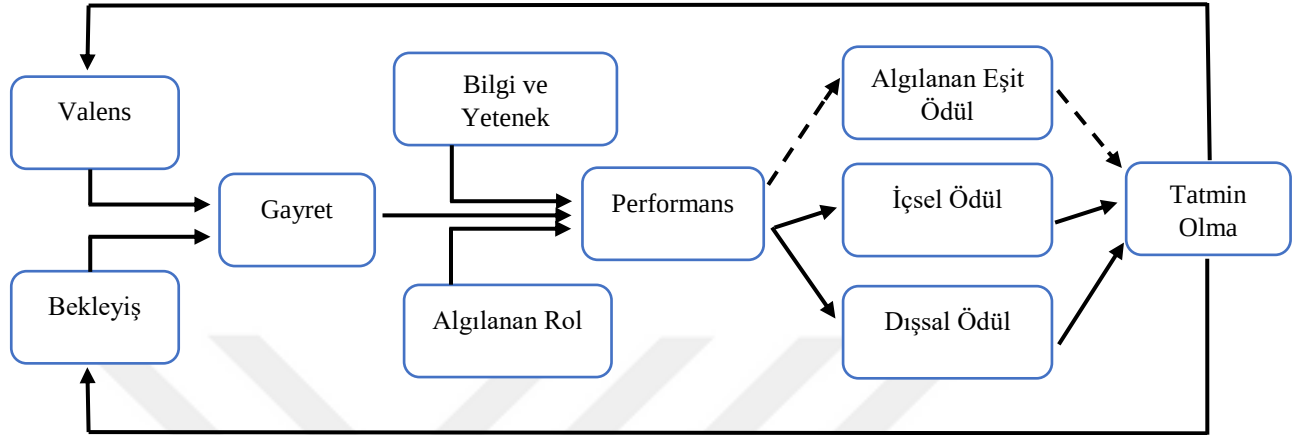
Bekleyiş teorisinin temelinde, bireylerin her davranışının sonucunda, ödüllere veya cezalara sahip olacağına inanması yatmaktadır. Dolayısıyla, burada birey bir bekleyiş içerisinde girmektedir. Örneğin, bir çalışan, standart üretim miktarında normal ücretini alacağını, standart üretim miktarının üzerine çıktığında ek prim elde edeceğini bilerek bir ümit ile işe başlar. Bununla birlikte, her ödülün ve cezanın her bir çalışana göre bir ihtiyaç veya istek şiddeti vardır. Buna ödülün değeri veya cazibesi denebilir. Çünkü her çalışanın ödül ve başarıya yönelik ihtiyaç ve algılamaları farklılık göstermektedir. Örneğin, bazı çalışanlar, çalışma arkadaşlarından ayrılmamak için terfi etmek istemezler (Kavi,2017:97).

Bu doğrultuda valens kavramı, bir kişinin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini ifade etmektedir. Fakat ödül kavramı bireylere göre farklılık göstereceği için kimi bireyi cezbedip kimisini de cezbetmeyecektir. Bu çerçevede vales kavramını -1 ile +1 arasında değer alan bir ölçüt olarak göstermek mümkün olacaktır. Burada kişinin valensinin yüksek olması yüksek gayret sarf edeceğine valensinin düşük olmasının hedeften ödüle arzusunun düşük olacağına ve istenen gayretin gösterilmediğine işaret edecektir. Bekleyiş ise, bireyin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ilgili olduğu hakkındadır. Eğer birey gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edeceğine inanıyorsa bu ödül için daha fazla gayret sarf edecektir. Bu sebeple bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer birey ödül ile gayreti arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Sonuç olarak motivasyon düzeyi, valens ile bekleyiş değerlerinin çarpımı ile elde edilecektir (Koçel, 1982:315).

1.2.3.2.2. Lawler – Porter modeli

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele çeşitli ilaveler yapmaktadır. Bu modeli aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür (Koçel, 1982:318-319).

Şekil 11: Lawler - Porter Modeli



Kaynak: Koçel (1982:318-319).

Bu modelin ilk bölümü Vroom modeli ile aynıdır. Yani kişinin motive olması valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi yüksek bir performans ile sonuçlanmayacaktır. Bu performansa ulaşılabilmesi için kişinin algıladığı rol ve kişinin bilgisine de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu etmenlerden birinin eksik olması durumunda istenildiği kadar gayret gösterilsin yine istenen performansa ulaşamayacaktır. Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço oluşturamayacaktır. Burada Lawler ve Porter'a göre rol kavramı davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre performans belirli bir ödül ile ödüllendirilecektir. Bu ödüller içsel ve dışsal olabilir. Burada önemli olan algılanan eşit ödül kavramıdır. Bunun anlamı şudur; Her çalışan kendi performansı ile diğer çalışma arkadaşının performansını karşılaştırır ve kendi performansının diğer çalışanlara göre nasıl ödüllendirileceği konusunda bir anlayışa ulaşır. Başka deyişle çalışanda ödül algılaması oluşur. Eğer çalışanın fiilen aldığı ödül (içsel ve dışsal) bu algılanan ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla çalışanın bekleyiş etkilenecek tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş sürecine etki edip süreci yeniden başlatacaktır (Koçel, 1982:318-319).

1.2.3.2.3. Eşitlik teorisi

Adams, General Electric işletmesinde motivasyon konusunda bazı araştırma ve deneyler gerçekleştirmiştir. Bu çalışmalarında ödül adaletinin çalışanları sürekli motive ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda, çalışanların kendilerine verilen ödülleri diğer çalışanlara verilen ödüller ile daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren çalışanlar ile ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıkları belirlenmiştir (Kavi,2017:98).

Sonuç olarak, eşitsizlik durumu söz konusu olduğunda ödül adaleti bozulmakta ve dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. İlgili dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden çalışan, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştıracaktır. Başarıya ulaşmadığı takdirde ise bağlı bulunduğu kuruma sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır (Kavi,2017:98).

1.2.4. Motivasyonda özendirici araçlar

1.2.4.1. Maddi araçlar

1.2.4.1.1. Ücret

Ücret çalışanın işletmede bulunma sebebinin yanında işletmeye bağlılığında da rol oynayan en büyük etmenlerdendir. Ücret çalışanın ekonomik gücünü, toplum içindeki statüsünü ve geleceğe olan güvenini artırır (Başaran, 2004:55-56).

Bütün çalışanlar adil ve mantıklı miktarda ücret kazandığını hissetmek ister. Bu sebeple çalışanın yapmış olduğu işle orantılı olarak ücret alması sağlanmalıdır. Çalışan için önemli olan almış olduğu ücretten çok benzer pozisyonda çalışan diğer çalışma arkadaşının yapmış olduğu çalışma için almış olduğu ücrettir. Burada adil olunmaması çalışanın, çalışma arkadaşı ile bilgi, birikim, iş yükü ve diğer yetenekleri ile kendini karşılaştırmasına sebep olmaktadır. Çalışanın bu noktada göreceği bir adaletsizlik çalışanda örgüte karşı bir ön yargı ve güven kaybı oluşmasına sebep olacaktır. Bu durumda çalışanda motivasyon düşüklüğü ile sonuçlanacaktır (Başaran, 2004:55-56).

Ücret çalışan için her zaman motive edici bir unsur olmayacaktır. Bunun nedeni ise gelir seviyesi arttıkça ihtiyaç seviyeleri de artacaktır. Bu nedenle yüksek gelir zamanla sıradanlaşacaktır. Örneğin, bir çalışan, geçim sıkıntısı çekmiyorsa, evi ve otomobili varsa, birikim yapabiliyorsa ve hatta tatil için gideceği yerlerin planını ekonomik endişe duymadan yapabiliyorsa bu kişi için yapılacak bir ücret artışı çalışanın motivasyonunda fazla etkili olmayacaktır (Başaran, 2004:55-56).

1.2.4.1.2. Ekonomik ödül

Çalışanları işe özendirmek ve kuruma bağlılığını arttırmak amacıyla başarılı çalışanlara ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Ancak verilen bu ödüllerde, ödül ile yapılmış olan işin orantısına dikkat edilmesi ve verilecek ödülün geciktirilmeden çalana verilmesi büyük bir öneme sahiptir. Çalışanlara verilecek olan bu ödüller çeşitlilik gösterebilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik öneren çalışana parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde verilecek ödül sürekli üretim artışı, yüksek kalite, makine ve araçların iyi kullanılması ve işe devam etme karşılığında olabilir. Burada gösterilecek hassasiyet, çalışanları motive edip onları yeni buluş önermelerine özendirecektir (Dirim, 2004:15).

1.2.4.1.3. Kâra katılma

Ekonomik açıdan çalışanları motive etmenin başka bir aracı da kara katılımının sağlanmasıdır. Bu yöntem ile her dönem sonunda elde edilen karın bir bölümü çalışanlar ile paylaştırılmaktadır. Burada ana fikir üretimdeki girdilerde sermaye faktörünün yanında emek faktörünün de bir o kadar önemli olduğudur (Kavi,2017:100-101).

1.2.4.2. Psiko-Sosyal araçlar

1.2.4.2.1. Çalışmada bağımsızlık

İnsan doğası gereği özgür olmak ister. Günümüzdeki birçok büyük ölçekli işletmelerde bunu tamamıyla gerçekleştirmek çok zordur. Ancak kısmen de olsa işin doğasına ve yapıya uygun olarak çalışanlara belli özgürlükler sağlamak, yetki devretmek ve karar almalarında inisiyatiflerini kullanmaları için teşvik etmek çalışanlarda motivasyon artışında önemli katkı sağlayacaktır. Bu sayede çalışanların yapmış olduğu işlerden duyduğu mutluluk ve memnuniyet arttırılmış olur (Başaran, 2004:60).

1.2.4.2.2. Kurum içi iletişim

İletişim, kurum içerisinde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay veya çok farklı yönlü olarak emir, bilgi veya bir haberin yayılmasını sağlayan süreç olarak tanımlamak doğru olacaktır. İletişimin kurum içerisinde çok önemli bir yeri vardır. Çünkü iletişim kişiler arasında bağlantı kurarak duygu, düşünce, emir veya bir haber aktarımı sağlamaktadır. Kurumla ilgili haberlerde bilgi sahibi olmak, üst veya astlarla yapılan iş hakkında özgürce tartışmak, önerileri iletebilmek, çalışanlarda kendilerini değerli hissetmelerinde önemli bir etmendir. Bu sebeple haberleşme çalışanlar üzerinde son derece olumlu etkiler bırakarak çalışanların kendilerine olan güven duygusunu arttıracaktır. Süreç içerisinde iletişimden uzak bırakılan çalışanlar kendilerine ayrımcılık yapıldığını düşünecek ve bu durum motivasyonlarında olumsuz etkiler yaratacaktır (Çicek, 2005:63).

1.2.4.2.3. Takdir edilme

Takdir edilme tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, çalışmadan sorumlu kişiler veya yöneticiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük doyum kazandırır. Parasal özendirme araçları, refah düzeyi düşük toplumlarda büyük önem taşırken, takdir edilme, hemen hemen her toplumda kabul gören bir özendirme aracıdır (Kavi,2017:102).

Takdir etmek sözlü olabileceği gibi yazılı takdirname vermekle de olabilmektedir. Takdir edilme bazen bir terfi, bazen bir ücretli izne, bazen de parasal ödüle olanak sağlamaktadır. Örneğin, Japonya’da çalışanlar, yıl boyunca yöneticiler tarafından performansı en yüksek çalışana verilecek dolmakalem vb. onursal ödülleri elde etmek için çalışmaktadır. Takdir etmenin motive edici olması için şu özellikler taşıması gerekir (Kavi,2017:102).

- Yapmacık bir ifadedense gerçekçi ve dürüst olunmalıdır.
- Belirli bir konuda olmalıdır.
- Yüz yüze olmalıdır.
- İçten ve samimi bir dille olmalıdır.

1.2.4.2.4. Kendini geliştirme ve başarı

Çalışanlar kendisi veya çevresi üstünde yaratıcı olmak, üretici etkiler bırakmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek ister. Kendilerini geliştirmek isteyen çalışanlar kuruma adım attıktan sonra ilerlemek, yükselmek isteyecek, beceri ve yeteneklerini arttırmak için eğitim olanaklarını araştıracaktır. Kurum içi veya kurum dışı eğitim olanaklarından faydalanan çalışanlar yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen

yeteneklerinden kurumun faydalanmasından mutlu olacaktır. Kendini geliştiren her çalışanın kişisel başarısı aynı zamanda kurumun başarı seviyesine olumlu etki yapacağından dolayı, kurum da çalışanlarına mümkün olduğunca fazla yükselme ve başarı sağlama olanakları tanınmalıdır. Bu durum aynı zamanda çalışanın kuruma bağlılığını artırmakta ve çalışanın sömürüldüğü duygusunu da ortadan kaldırmaktadır (Varoğlu, 2003:28).

1.2.4.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar

1.2.4.3.1. Amaç birliği

Örgütlerin ve bireylerin kendi menfaatleri doğrultusunda amaçları vardır. Başarılı bir örgütte bu iki amaç uyum halindedir. Fakat bu uyumun devam edeceğine dair bir garanti de yoktur. Ancak örgüt yöneticilerinin bu uygunluğu sağlaması yolunda birtakım tedbirler alınabilir. Bireysel amaçların örgütsel amaçlar ile uyum içinde olduğu durumda birey ve örgüt kendi menfaatleri doğrultusundaki amaçlarına, birbirleri için fazla fedakârlık yapmadan erişebilirler. Birey kendi kimliğini örgüt içerisinde kaybetmemekle beraber, örgütün iş birliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey örgütün bir üyesi olduğu müddetçe örgütün faaliyetlerinden çıkar sağlar ve örgüt de bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder. Bu durum, karşılıklı fayda sağlanmasını meydana getirir. Başarılı örgütlerin, başarı sırrı bireysel ve örgütsel amaçlar arasında bir uyumun olmasıdır (Sözer, 2006:90).

1.2.4.3.2. Kararlara katılma

Yöneticilerin çalışanları sadece kas gücü olarak görmekten vazgeçip onları düşünen kişiler olarak görmesi gerekmektedir. Bunun içinde belli durumlarda çalışanların yönetimde ve şirket karar alma süreçlerinde fikirlerini beyan etmeleri konusunda teşvik edilmelidir. Bu yöntem ile çalışanlar kendilerini etkileyecek kararlarda aktif rol oynayabilmektedir. Çalışanların fikirlerinin alınması göstermelik bir şekilde yapılmamalıdır. Çalışanların fikirleri incelenmeli, uygun olanlar hayata geçirilmelidir. Fikirlerinin dikkate alındığını gören çalışanların işletmeye olan bağlılığı artacaktır (Dirim, 2004:24). Çalışanların kararlara katılmaları işletmede olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bunlar (Başaran, 2004:68);

- Çalışanların motivasyonunu sağlar.
- Kararlara katılma süreci eğitim işlevi görür.
- Uygun bir iletişim ortamı sağlayarak zaman kaybını önler.
- Kaynakların en ekonomik şekilde kullanılmasını sağlar.
- Çalışanların düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.
- Çalışanların devamsızlıkları önlenabilir.

Ayrıca karara katılma, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu çok yönlü etkileri dolayısıyla, kararlara katılma, çalışanları motive etmede kullanılan etkili yöntemlerden biridir (Başaran, 2004:68).

1.2.4.3.3. İyi çalışma koşulları

Çalışanlar, günlerinin hemen hemen yarısını iş ortamında geçirmektedirler. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda çalışanların, çalışma ortamlarının iç açıcı ve çalışanların

zevkine hitap edici düzey tasarlanması gerekir. Dolayısıyla çalışma ortamlarının ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşimlerinin çalışanların istek ve doğrultusunda ayarlanması büyük önem teşkil etmektedir. Bu nedenle, çalışanın işe en kısa zamanda adapte edilmesi isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi belirlenmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir (Kavi, 2017:105-106).

Bu yöndeki çabalar kurumlardan çok insanları amaçladığından çalışanın motivasyon düzeyinin daha yüksek olması beklenir. Öyle ki, Maslow ve Herzberg'in teorileri ele alındığında, fiziksel çalışma koşullarının motivasyonun sağlanmasında önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. Herzberg'in ifadesiyle, sağlıklı çalışma koşulları hijyen faktörlerden biridir (Kavi, 2017:105-106).

1.2.4.3.4. Güvenlik algısı

Güvenlik deyince ilk akla gelen hep beden güvenliği olur. Aslında kurumlarda çalışanlar açısından en önemli durum işin güvenli olmasıdır. Yani çalışanın hakkını adaletli bir şekilde ve zamanında almasını ifade edecektir. Öyle ki çalışan yapmış olduğu işte yöneticisinden, çalışma arkadaşlarından, kısacası kurumundan bir güvence beklemektedir. Bu güvence maddi ve manevi olabilmektedir. Bu güvence de kimi zaman oluşabilecek bir aksilikte kurumunun ve yöneticisinin arkasında durması, kimi zaman ücretini zamanında ve adil almasını kimi zaman da olası bir doğal afet, cenaze, doğum veya çalışanın ihtiyaç duyacağı herhangi bir zamanda kurum olarak çalışanın yanında olmasını ifade etmektedir. Kendini güvende hisseden çalışan kuruma karşı daha ilgili ve daha bağlı olacaktır. Bu durumda beraberinde motivasyon artışı ve performansına olumlu katkıda bulunacaktır (Al-Anazi vd., 2016:39).

1.2.4.3.5. İşin yeniden tasarlanması

- **İş Rotasyonu:** Buradaki amaç çalışanı yapılan işler arasında yer değiştirmesini sağlamaktır. Fakat bu yer değiştirmeler kısa periyotlar ile olur. Bu durum bazen bir günde birden fazla iş yaptırarak veya her gün başka işler yaptırılarak olabilir. Buradaki amaç çalışanın yaptığı işten sıkılması önlemek, yapılan her iş hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamak ve iş kazalarının önüne geçmektir. Çünkü tekrar eden işleri yapan çalışanlar bir noktadan sonra yapılan işteki tehlikeleri göremeyip iş kazalarına uğrayabilmektedirler. Farklı işlere yönlendirilen çalışanlar yapılan her yeni işi daha dikkatli inceleyip çalışacakları için bu tür kazalarında önüne geçilmiş olacaktır. Bu durum aynı zamanda çalışanın monoton olmasının önüne geçilmesine katkı sağlayacaktır (Özkalp, 2003:9).
- **İş Genişletme ve Zenginleştirme:** İşin genişletilmesi aşırı sınırlılık ve ihtisaslaşmanın doğurduğu sıkıntı ve monotonluğu ortadan kaldırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Burada çalışanın yürütmüş olduğu işlerin içerisine birkaç görev daha ilave edilmiş veya birkaç iş bir araya getirilerek yaptığı iş sayısı arttırılmıştır. Her iki biçimde de çalışanın yetenek düzeylerini geliştirme amacı vardır. Böylece çalışandaki beceri çeşitliliği arttırılmaya çalışılmaktadır (Özkalp, 2003:9). İş genişletme iş sayısını yatay düzeyde arttırarak çalışana yardımcı olurken, işin zenginleştirilmesi çalışanın iş yükünün dikey boyutta arttırarak fayda sağlamaktadır. Zenginleştirme böylece çalışanlara işlerini planlamada, kordine

etmede, kendi kendine karar verebilmede, işi yürütmede ve işin sonucunda işin denetlenmesi gibi alanlarda daha fazla sorumluluk vermektedir. Herzberg işin zenginleştirilmesinin, ancak çalışanlara sorumluluk duygularının arttırılarak verilebileceğini önermektedir (Özkalp, 2003:10).

1.2.4.3.6. Yönetim tarzı

Çalışanlar iş hayatında çoğu zaman ailelerinden çok yöneticilerini ve çalışma arkadaşlarını görmektedirler. Bu sebeple yöneticileri tarafından veya arkadaş ortamında oluşabilecek olumlu veya olumsuz bir etken, çalışanın hem işine hem de özel yaşamına yansıyacaktır. Yöneticilerin kullanmış olduğu üslup ve yönetim tarzı çalışanı yöneticiye bağlı olarak olumlu veya olumsuz yöneltebilmektedir (Al-Anazi vd., 2016:38-39).

Çalışanlarının beklentilerine olumlu karşılık verip onları yönlendirmek, olası bir krizde oluşan krizi en az zararlarla çözebilmek ve bu doğrultuda çalışanları yönetip onlara katkı sağlamak yöneticilerin başlıca görevlerindendir. Böyle bir durumda çalışanda güven baş gösterecek ve yöneticisine olan bağlılığı artacaktır. Burada çalışan yöneticisinin yönetim tarzından etkilenecek ve bu doğrultuda olumlu veya olumsuz şekillenecektir (Al-Anazi vd., 2016:38-39).

1.3. Performans Değerlendirme Verilerinin Motivasyona Olumlu ve Olumsuz Etkileri

1.3.1. Ödüllendirme

Performans değerlendirme verileri kapsamında ve iş görenin ihtiyaçları doğrultusunda sağlanacak bir ekonomik ödül iş göreni motive edici bir unsur olacaktır. İş görenin yaratıcılığı, ürünlerin kalite ve hata düzeyi temel alınarak planlanan ödülün adil olması önem arz etmektedir. İş gören almış olduğu ödülü çevresindekiler ile kıyaslama içerisine girecektir ve her bir iş görenin kendi dünyasındaki adalet duygusu farklı işlemektedir. Kimisine göre iş tanımına uymak yeterliyken kimisine göre iş tanımı dışında ki yapılacak işlere de uyum sağlamak bir performans göstergesi olacaktır. Buradaki kıyaslama sonucunda çalışan almış olduğu ödülün adil bulmazsa bu durum iş gören motivasyonuna olumsuz yansımaları kaçınılmaz olacaktır. İşletme de bu tür kıyaslama ve motivasyon kayıpları olmaması için yöneticilerin ödüllendirme sistemini adil ve gizli tutmaları önem arz etmektedir.

1.3.2. Eğitim

Eğitim işletmelerde en çok kullanılan bir motive edici unsur olarak görülmektedir. Performans değerlendirme verileri kapsamında iş görenin eksik görüldüğü alanlarda eğitimlere teşvik edilmesi veya gerekli eğitimlerin organize edilmesi iş görenlerde motive edici olacaktır. Öte yandan eğitimler ile mevcut becerilerinin geliştirilmesi kuruma olan bağlılığını arttıracak ve olası bir rotasyonda iş görenlerin yeni pozisyonlarında zorluk çekmeleri ortadan kaldırılacaktır. İşletme tarafından sağlanan eğitimler dışında iş görenlerin kendilerini geliştirmek adına katıldıkları özel eğitimler, üniversitelerin yüksek lisans ve doktora eğitimleri iş görenlere fayda sağlayacağı gibi onları motive edici bir unsur olacaktır. Özellikle bu eğitimlerin işletmeler tarafından teşvik edildiğini, desteklendiğini

ve bunların ödül sistemine dâhil edildiğini gören iş görenlerin motivasyonlarında önemli etkiler bırakacaktır.

1.3.3. Takım çalışması

İş görenler bireysel olduğu kadar bir takım olarak da takdir veya ödül beklemektedirler. İş görenlerin oluşturmuş olduğu takımın başarmış olduğu bir hedef ve bu hedef doğrultusunda alacakları ödül çalışanları motive edecektir. Bu durum ise iş görenler arasındaki takım çalışması ruhunu geliştirip işletmeyi bir adım öne atacaktır. Aynı zamanda teşvik niteliğinde olacağı için çalışanların var olan performanslarını iyileştirip geliştirecektir. Ödüllendirme sisteminde bahsettiğimiz gibi burada ki ödüllendirmenin takıma mal edilmesi sebebiyle adil bir ödüllendirme olması gerekmektedir. İşletme hedefleri doğrultusunda başarıya ulaşan X takımının üst yöneticiler tarafından organize edilebilecek bir sosyal etkinlik veya herhangi bir ekonomik ödül çalışanları motive etme uygulamalarına örnek olacaktır.

1.3.4. Terfi olanakları

İş görenlerin temel ihtiyaçlarından biriside sosyal statü başka bir deyişle saygınlıktır. İşletmelerin uygulamış olduğu performans değerlendirme verileri kapsamında iş görenlere sunacağı olanaklardan bir diğeri ise terfi imkânları olacaktır. İş görenler istedikleri terfileri alabilmek için onlara sunulan hedefleri en iyi şekilde yerine getirmek için bir gayret sarf edeceklerdir. Sergiledikleri bu gayret işletmeye fayda olarak geri dönüş sağlayacaktır. Burada yöneticilerin terfi olanaklarını iş görenlerine açıkça sunmaları gerekmektedir. Örneğin terfi olanaklarına yönelik hazırlanmış olan yönerge kapsamında satış süreci için aylık 100 satış ve 30.000 ₺ ciro hedefini iki yıl üst üste tutturan iş görenler A işinde yetki sahibi olup bu durum ücretlerine %30 oranında yansıyacaktır. Belirtilen hedeflerin %20 üzerine çıkılması durumunda ücretlerine %45 oranında ilave fark eklenecektir. Şeklinde hedeflerin ve bu hedeflere ulaşılmasında gerekecek koşulların açıkça belirtilmesi hem iş görenler arası adil olunmasına katkı sağlayacak hem de iş gören istemiş olduğu terfi için ne yapmasını gerektiğini bilecektir. Bu durum iş görenin performansına yansıyacak olup hedefine ulaşması durumunda iş göreni motive edici bir unsur olacaktır.

1.3.5. Özel günler

Her insan biraz ilgi beklemektedir. İş görenin işletmede değer gördüğünü hissetmesi iş görenin motivasyonuna ve performansına etki edeceği kaçınılmazdır. İş görenin evlilik, yeni çocuk olması, doğum günü gibi bireye ait özel günlerinde yöneticileri tarafından samimi bir iyi dilek mesajı çalışanı motive edecek bir unsurdur. Bunun yanında bu tür özel günlerde iş görene verilecek izin, evlilik ve çocuk yardımı da iş görenin işletmeye olan bağlılığını ve motivasyonunu arttıracaktır.

İşletme yöneticileri iş görenlerinin yalnız iyi gününde değil ölüm gibi iş göreni etkileyecek kötü günlerde de iş görenlerinin yanında olmalıdırlar. Yöneticilerin bu tutumu iş görende olumlu etkiler bırakacak yalnız olmadığını hissedecektir. Bu durum yine işletmeye olan güveni ve bağlılığı arttıracaktır.

1.3.6. Kararlara katılma

İş görenlerin işletme ile ilgili kararlara katılmaları onları motive edecek bir unsur olmaktadır. İş görenlerin kararlara katılmaları yönetimden gelecek kararların kendi kararları gibi benimsemelerine sebebiyet verip verilmiş kararları uygulamalarında daha etkili olacaktır. Motive olan çalışan hedefleri doğrultusunda daha azimli bir çalışma sergileyecek ve bu durum performansına etki edecektir.

1.3.7. Uyarı ve ceza sistemi

Performans yönetimi sonuçlarının olumlu olmasında herkes ne yapacağını veya ne yapması gerektiğini az çok bilir. Fakat iş performans yönetimi sonuçlarının olumsuz olmasına gelince yöneticilere büyük görevler düşmektedir. İş görenlerin yapmış oldukları işe ve işletmeye karşı siper almalarının önüne geçilmesi için samimi ve arkadaşça bir yaklaşım sergilenmelidir. Öncelikle bu verilerin doğruluğu somut delillerle belgelenmelidir ki bir hataya ehemmiyet verilmesin. Sonrasında performans göstergelerindeki düşüşün nedenleri araştırılmalıdır. Bu durum öncesinde var mıydı, çalışanın ailevi sorunları var mı, arkadaşları arasındaki ilişki düzeyi nasıl, ekonomik sıkıntılar yaşıyor mu gibi soruların cevapları tek tek araştırılmalıdır. Bu araştırmalar sonucunda iş gören dışarıdan herhangi bir durumdan etkilenmiyorsa bu durum bireye indirgenerek bizzat iş gören ile diyalog halinde incelenmelidir. İş görene yapılacak uyarılar bir arkadaş yakınlığında olmalıdır ki çalışan kurumdan daha da uzaklaşmasın. Burada yöneticilerin düştüğü en büyük hata iş görenler ile konuşmak yerine onlara ceza uygulamalarıdır. Bazı yöneticiler bu cezai durumun motive edebileceğini düşünse de aksine bu durum iş görenin motivasyonunda kayıplara neden olup performansını olumsuz yönde etkilemesine sebebiyet verecektir. Yöneticilerin iş görenler ile konuşmasına rağmen iş görenin hatasını tekrar etmesi durumunda yöneticisi bir uyarı niteliği taşıyan bir konuşma yapması ve bu durumun tekrarı durumunda cezai sürecin başlayacağını iş görene bildirilmesi gerekmektedir. Yöneticinin burada unutmaması gereken durum ise tehditkâr bir hava içerisine girmemesi gerektiğidir.

Performans yönetiminden elde edilen verilere göre uygulanan bu yöntemlerde yöneticilerin adil olması gerektiği en önemli etkidir. Unutulmamalıdır ki ekonomik ödüller her zaman motive edici bir unsur olmayacaktır. Ekonomik anlamda doyuma ulaşmış bir iş göreni motive etme unsuru olarak farklı sosyal ve idari süreçler (takdir, teşekkür, sosyal aktivite, işletme içerisinde bir bütün olduğunun hissettirilmesi gibi) izlenmelidir.

İkinci Bölüm

Özel Bir Şirket Örneği ile İşletmelerde Performans Yönetiminin Motivasyon Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi

2.1. Çalışmanın Konusu

Çalışmanın konusu Bursa ilinde faaliyet gösteren A Şirketi Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi bünyesinde istihdam edilen çalışanların performans yönetiminin çalışan motivasyonu üzerine etkilerini anket uygulamasıyla araştırılmasıdır.

2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı A Şirketi çalışanlarından elde edilen 120 adet anket verisinin incelenerek performans yönetiminin motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek ve ulaşılan bu verileri değerlendirmektir.

Araştırmanın önemi ise performans yönetiminin motivasyon üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi ve elde edilen bu verilerin birçok kurum veya kuruluşa stratejik planlarında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Belirtilen amaçlar ve değerlendirmeler sonucunda araştırmanın hipotezi **“Performans yönetimi ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”** Şeklinde belirlenmiştir.

Belirtilen bu hipoteze bağlı olarak alt hipotezler şöyledir.

- µ 1:** Performans yönetim sisteminde kurum hedefleri çalışanlar tarafından benimsenir.
- µ 2:** Performans yönetim sisteminde çalışanlar kendilerini geliştirirler.
- µ 3:** Performans yönetim sisteminde takım çalışması çalışanların motivasyonlarına katkı sağlar.
- µ 4:** Performans yönetim sisteminde çalışanlar kendilerini güvende hissederler.
- µ 5:** Performans yönetim sisteminde performansların planlanması ve yönlendirilmesi çalışanların motivasyonlarına katkı sağlar.
- µ 6:** Performans yönetim sisteminde yönetim tarzı çalışanların performanslarına olumlu yönde katkı sağlar.

2.4. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kurumun Uyguladığı Performans Yönetim Süreci

Araştırmanın evreni, Bursa ilinde bulunan ortak sağlık güvenlik birimleridir. Araştırmanın örnekleme Bursa ilinde 120 çalışanıyla faaliyet gösteren A Şirketi ortak sağlık güvenlik birimi çalışanlarıdır. Toplam da 150 çalışana sahip A şirketinin 120 çalışanına ulaşılp anket çalışması yapılmıştır.

A Şirketi 2012’de kurulmuş olup İzmir, İstanbul ve Bursa olmak üzere üç noktadan hizmet vermektedir. İşletme ortam ölçümleri, MEB ve Üniversite onaylı mesleki yeterlilik eğitimleri ve iş sağlığı ve güvenliği alanlarında danışmanlık ve hizmet sunan bir kuruluştur. İşletme bir yıldır performans yönetim sistemini aktif olarak kullanmaktadır.

A şirketi performans değerlendirme süreçlerinde “*Amaçlarına göre yönetim*” değerlendirilmesini uyguluyor dememiz doğru olacaktır. Süreç aşağıdaki gibi işlemlerdir.

- Tüm çalışanların yaptıkları görevlere göre iş tanımları çıkartılır ve bu iş tanımlarına ek olarak bazı hedefler verilir. Örneğin, iş güvenliği uzmanı olarak çalışan A kişisine
 - Aylık Çalışma planına uyum
 - Hizmet verdiği firmaların kaza sıklık ve ağırlık oranlarının bir önceki yıla göre azaltılması
 - Çalışma Bakanlığı denetiminde İş güvenliği Uzmanından kaynaklanan uygunsuzluk sayısı
 - Hizmet verdiği firmalara yaptığı satış miktarı
 - OSGB de bulunması gereken dokümanlardaki eksiklik sayısı
 - Heaty Programını kullanma seviyesi
 - İş güvenliği Uzmanından -Müşteri memnuniyet Oranı
 - Öneri-İyileştirme /Makale-Sayısına

göre hedefler verilir. Verilen her bir hedef için ağırlıklı ortalama belirlenir. Bu ortalamalar ise kurumun geleceği için hazırlanmış olduğu stratejik planlar dâhilinde belirlenir.

- Çalışanlar bu hedeflere ulaşma düzeylerini kurumun kurmuş olduğu sistem üzerinden kendileri de görebilmekte ve bazı verileri de (satış miktarı gibi.) kendileri girebilmektedir.
- Çalışanların girmiş olduğu bu veriler sonrasında toplantılara katılarak ilgili yöneticilere anlatılır. Yönetici bu toplantıya göre ilgili verilere onay verir.
- Toplanan bu veriler ışığında ilgili çalışan maddi veya idari (terfi, takdir belgesi, yönetimin belirleyeceği diğer ödüller) ödülle ödüllendirilir.
- Kurum, ödül ve takdir sisteminin daha güvenilir olabilmesi için bir ödül ve takdir sistemi yönergesi ile kriterler belirlemiştir. Bu yönergeye göre insan kaynakları, şube müdürleri ve üst yöneticilerin dâhil olduğu bir komisyon belirlenmiştir.
- Bu komisyon belirlenen hedeflere yönelik ödül ve takdir vereceği gibi belli başlı kriterlere göre de komisyonunun belirleyeceği ödülleri verir. Bu kriterler;
 - A Şirketi çalışanlarının çeşitli sivil toplum kuruluşlarından aldığı ödüllere,
 - Üniversitelerin Yüksek Lisans ve Doktora programlarını başarı ile tamamlayarak diplomasın alan personele,
 - A Şirketinde hizmetlerini emekli olarak tamamlayan çalışanlara,
 - Evlenen veya yeni çocuk sahibi olan çalışanlarına,
 - Öneri değerlendirme kuruluna sunulan en iyi ödül önerisinin sahibine,

Kurum en geç 1 ay içerisinde komisyonun belirleyeceği ödül veya takdiri ilgili çalışana takdim eder.

- Ödüllerin yanı sıra çalışanlarının bir yakınlarını kaybetmeleri durumunda üst yönetim bizzat cenaze işlemleri süresince çalışanlarıyla birlikte olup onlara manevi destek olurlar.

Tüm bu süreçler Mayıs ve Kasım aylarında olmak üzere yılda iki defa görüşmelerle genel değerlendirme yapılır.

2.5. Araştırmada Kullanılan Verilerin Geçerliliği, Güvenirliği ve Ölçme Aracının Uygulanması

Araştırma kapsamında veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket uygulaması demografik ve likert ölçeğinin temel alındığı sorulardan oluşmaktadır.

Anket demografik verilerin tespit edilebilmesi için 5, performans yönetimin ve motivasyonun tespit edilebilmesi için 40 sorudan oluşmaktadır. Oluşturulan bu likert ölçeğinde çalışanların herhangi bir yargıyı kabul edip etmediği sorulara verdiği, “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Arasıra”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” cevapları ile ölçülmüştür.

Uygulamada kullanılan anket örneği 2006 yılında Erdem Özgür tarafından çalışılmış olan Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisi isimli Yüksek Lisans Tezinden örnek alınarak uygulanmıştır.

Uygulanan ankette performans yönetimini ölçmek için 4, motivasyon için 5 boyut belirlenmiştir.

Performans Yönetim Sistemi Boyutları

- φ Hedef Belirleme
- φ Planlama/Yönlendirme
- φ Performans değerlendirme
- φ Gelişim planı

Motivasyon Boyutları

- φ Yönetim Tarzı
- φ Kendini Geliştirme
- φ Ücret ve Ödüllendirme
- φ Güvenlik
- φ Takım Çalışması

Araştırma kapsamında Bursa’da faaliyet gösteren A Şirketi Ortak Sağlık Güvenlik Birimi bünyesinde çalışan 120 çalışan ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Toplanan bu anketler IBM SPSS Statistics For Windows 25 paket programı ile analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda anketin tümü için **Alpha=0,962** olarak bulunmuştur. Alpha değerinin 1’e yaklaşması durumunda verilerin güvenirliliği artmaktadır. Bu doğrultuda uygulanan anketimizin güvenirliliği yeterli düzeyin üstünde olduğu tespit edilmiştir.

2.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında çalışmaya uygun anket hazırlanmış ve bu anketin verilerinden elde edilen bulgular IBM SPSS Statistics For Windows 25 paket istatistik programı ile analiz edilmiştir. Bu analizlerde T-Testi, Korelasyon, Frekans, Homojenlik testleri, aritmetik ortalamalar ve güvenilirlilik testi uygulanmıştır.

2.7. Araştırmaya Dair Bulgular

2.7.1. Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Tablo 4: Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışanların Cinsiyet ve Medeni Durum Dağılımı						
Cinsiyetiniz	Evli		Bekar	Boşanmış	Toplam	
Kadın	26		29	3	58	
Erkek	33		27	2	62	
Toplam	59		56	5	120	
Çalışanların Yaşlarının Cinsiyete Göre Dağılımı						
Cinsiyetiniz	Yaşınız					Toplam
	18 - 24	25 - 30	31 - 36	37 - 42	42 ve üstü	
Kadın	8	27	9	10	4	58
Erkek	2	20	20	10	10	62
Toplam	10	47	29	20	14	120
Cinsiyete Göre Çalışanların Toplam Çalışma Süreleri						
Cinsiyetiniz	0 -1 yıl	1 - 2 yıl	2 - 4 yıl	4 - 6 yıl	6 yıl ve üstü	Toplam
Kadın	5	10	16	9	18	58
Erkek	2	5	18	8	29	62
Toplam	7	15	34	17	47	120
Cinsiyete Göre Çalışanların A Şirketindeki Çalışma Süreleri						
Cinsiyetiniz	0 -1 yıl	1 - 2 yıl	2 - 4 yıl	4 - 6 yıl	6 yıl ve üstü	Toplam
Kadın	22	15	15	4	2	58
Erkek	8	15	20	10	9	62
Toplam	30	30	35	14	11	120
Cinsiyete Göre Çalışanların Eğitim Düzeyleri						
Cinsiyetiniz	Lise ve Dengi	Önlisans	Lisans	Yüksek lisans	Doktora	Toplam
Kadın	1	8	39	10	0	58
Erkek	1	4	39	16	2	62
Toplam	2	12	78	26	2	120

Yapılan araştırma kapsamında uygulamanın yapıldığı işletmedeki katılımcıların yaşlarının cinsiyet dağılımına bakıldığında, 18 – 24 yaş aralığı çalışanları 8’i kadın olmak üzere toplam 10, 25 – 30 yaş aralığı çalışanları 27’si kadın olmak üzere toplam 47, 31 – 36 yaş aralığı çalışanları 9’u kadın olmak üzere toplam 29, 37 – 42 yaş aralığı çalışanları 10’u kadın olmak üzere toplam 20, 42 ve üstü yaş aralığı çalışanları 4’ü kadın olmak üzere toplam 14 çalışan olduğu belirlenmiştir (Tablo 4).

Katılımcıların %48'ini kadınlar kalan %52'sini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. İşletmede 26'sı kadın olmak üzere toplam 59 evli çalışan, 29'u kadın olmak üzere toplam 56 bekar çalışan bulunmaktadır. Bu rakamlara ilave olarak 3'ü kadın olmak üzere toplam 5 kişi boşanmış çalışan eklenmektedir (Tablo 4).

Katılımcıların toplam kıdem sürelerine bakıldığında 18'i kadın olmak üzere 47'si 6 yıldan fazla bir kıdeme sahiptir. Bu oranı 9'u kadın olmak üzere toplam 17 kişiyle 4 ile 6 yıl arasında kıdemi olan çalışanlar, 16'sı kadın olmak üzere toplam 34 kişiyle 2 ile 4 yıl arasında kıdemi olan çalışanlar, 10'u kadın olmak üzere toplam 15 kişiyle 1 ile 2 yıl arasında kıdemi olan çalışanlar ve 5' i kadın olmak üzere toplam 7 kişiyle 0 ile 1 yıl arasında kıdemi olan çalışanlar takip etmektedir (Tablo 4).

Katılımcıların işletme bünyesindeki kıdem sürelerine bakıldığında 6 yıl ve üzeri çalışan sayısı 2 si kadın olmak üzere toplam 11 kişidir. Bu oranı sırasıyla 4'ü kadın olmak üzere toplam 14 kişiyle 4 ile 6 yıl arası çalışanlar, 15'i kadın olmak üzere toplam 35 kişiyle 2 ile 4 yıl arası çalışanlar, 15'i kadın olmak üzere toplam 30 kişiyle 1 ile 2 yıl arası çalışanlar ve 22'si kadın olmak üzere toplam 30 kişiyle 0 ile 1 yıl arası çalışanlar izlemektedir (Tablo 4).

İşletme bünyesindeki kıdem süreleri tablosundan da görüldüğü üzere katılımcıların %48'ini kadınlar oluşturmaktadır. Bu oran günümüz tarihine yakınlığında kadın istihdamının sayısı bir önceki yıllara oranla daha fazla arttığı gözlenmektedir. İşletmenin 2012 de kurulduğu ve Tablo 7'de belirtilen kıdem süreleri göz önüne alındığında işletmeye olan bağlılığının yüksek olduğunu söyleyebiliriz (Tablo 4).

Katılımcılardan Doktora eğitimine sahip 2 çalışan bulunmaktadır. Bu oranı sırasıyla 10'u kadın olmak üzere toplam 26 kişiyle Yüksek Lisans, 39'u kadın olmak üzere toplam 78 kişiyle Lisans, 12 ön lisans ve 2 lise ve dengi okul eğitimi izlemektedir. Tablo 8'deki veriler göz önünde bulundurulduğunda işletmenin eğitim düzeyi %98'lerde üniversite eğitime dayanmaktadır. Eğitim düzeyinin bu oranda yüksek olması performans yönetim sistemi üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (Tablo 4).

2.7.2. Performans yönetim sisteminin boyutlarına ilişkin bulgular

2.7.2.1. Hedef belirleme

Tablo 5: Hedef Belirleme Korelasyon Analizi

		Motivasyon	Hedef Belirleme
Motivasyon	Pearson Korelasyonu	1	,713**
	Sig. (2-tailed)		0
	N	120	120
Hedef Belirleme	Pearson Korelasyonu	,713**	1
	Sig. (2-tailed)	0	
	N	120	120

**, Korelasyonu 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

İşletmelerin hedeflerini açıkça belirtmelerinin çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler bırakacağını söylemek doğru olacaktır. Bu çerçevede performans yönetimi boyutlarından olan hedef belirlemenin motivasyonun tüm boyutları üzerindeki ilişkisine bakıldığında %71’lik bir ilişkiye sahip olduğu korelasyon analizi ile tespit edilmiştir (Tablo 9).

Tablo 6: Hedef Belirleme T - Testi Analizi

		Cinsiyetiniz		N	Ortalama		Std. Sapma	Std. Ortalama Hatası		
Hedef Belirleme		Kadın		58	3,4793		,87052	,11431		
		Erkek		62	3,5161		,80698	,10249		
		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
										95% Farkın Güven Aralığı
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	Alt Değer	Üst Değer
Hedef Belirleme	Varsayılan Varyansların Eşitliği	,224	,637	-,240	118	,810	-,03682	,15313	-,34006	,26643
	Varsayılmayan Varyansların Eşitliği			-,240	115,645	,811	-,03682	,15352	-,34090	,26726

Performans yönetimi boyutlarından olan hedef belirlemenin cinsiyet faktörü ile istatistiksel olarak anlamlı olup olmaması durumunu incelemek üzere T- Testi oluşturulmuş olup sonuçları Tablo 10’da belirtilmiştir.

$H_0 = \mu_1 = \mu_2$ (Hedef belirleme boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.)

$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$ (Hedef belirleme boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.)

F significant (Anlamlılık) değeri = 0,637 > $\alpha=0,05$ ’dir, buna göre varyanslar homojendir. Dolayısıyla bu boyut için parametrik test yöntemlerini uygulayabiliriz. F significant 2 (Anlamlılık) değeri 0,810 > $\alpha=0,05$ olduğundan cinsiyet faktörü ile hedef belirleme boyutu arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz. Bu sebeple H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 7: Hedef Belirleme Boyutunun Frekans Analizi

Hedef Belirleme Boyutunun Frekans Analizi		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam
PY/ Hedef Belirleme	İş yerinde firmanın amaçları doğrultusunda hedefler belirlenirken çalışanların görüşleri de alınarak birlikte karar verilir.	F 5	21	34	48	12	120
		% 4%	18 %	28 %	40 %	10 %	100 %
	İş yerinde firmanın hedefleri tüm çalışanlara açık, ulaşılabilir olarak görülmektedir.	F 3	13	32	48	24	120
		% 3%	11 %	27 %	40 %	20 %	100 %
	Hedefler, yıl içinde ekonomik nedenler, firmanın içinde bulunduğu durum, ülke ekonomisi vb. nedenlerle tekrar incelenerek ayarlamalar yapılır	F 5	15	27	39	34	120
		% 4%	13 %	23 %	33 %	28 %	100 %
	Hedefler belirlenirken çalışanların yapacağı her iş için gerekli yeterlilikler belirlenmekte ve başarı nasıl ölçüleceği açıklanmaktadır.	F 7	24	27	43	19	120
		% 6%	20 %	23 %	36 %	16 %	100 %
	Organizasyonun doğrudan yapılan işleri ilgilendiren stratejik planlar (vizyon, misyon) çalışanlar tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.	F 2	23	34	39	22	120
		% 2%	19 %	28 %	33 %	18 %	100 %

Performans yönetim sisteminin boyutlarına ilişkin bulgulara hedef belirlemeye yönelik 5 adet soru ile çalışanların hedef belirlemeye olan bakışları ölçüldü. İlk olarak **“İş yerinde firmanın amaçları doğrultusunda hedefler belirlenirken çalışanların görüşleri de alınarak birlikte karar verilir.”** Sorusunu sorduk. Burada katılımcıların 21’i bu duruma azda olsa katılırken, 34’ü kararsız kalmıştır. Buna karşılık firmanın amaçları doğrultusunda hedefler belirlerken çalışanların görüşünün alındığını savunan katılımcıların sayısı 60’dır.

Sonrasında katılımcılara **“İş yerinde firmanın hedefleri tüm çalışanlara açık, ulaşılabilir olarak görülmektedir.”** Sorusunu yönelttik. Burada katılımcıların 13’ü bu soruyu azda olsa kabul ederken 32’si bu soruda kararsız kalmıştır. Buna karşılık firmanın tüm hedeflerinin çalışanlarına açık olduğunu savunan katılımcıların sayısı 72 olmuştur.

Daha sonrasında katılımcılara **“Hedefler, yıl içinde ekonomik nedenler, firmanın içinde bulunduğu durum, ülke ekonomisi vb. nedenlerle tekrar incelenerek ayarlamalar yapılır.”** Sorusunu yönelttik. Bu duruma katılmayanların sayısı 5 iken azda olsa katılanların sayısı 15’dir. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 27’dir. Buna karşılık firmanın yıl içerisinde ekonomik nedenler karşısında hedeflerinde ayarlamalar yaptığını savunanların sayısı 73 olarak belirlenmiştir.

Diğer bir soru olarak katılımcılara **“Hedefler belirlenirken çalışanların yapacağı her iş için gerekli yeterlilikler belirlenmekte ve başarı nasıl ölçüleceği açıklanmaktadır.”** Sorusunu yönelttik. Bu duruma katılmayanların sayısı 7 iken azda olsa katılanların sayısı 24’tür. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 27’dir. Buna karşılık hedeflerin belirlenmesinde çalışanların yapacağı işin yeterliliğinin ve başarılarının nasıl ölçüleceğini öncesinde bilgi verildiğini savunanların sayısı 62’dir.

Performans yönetim sisteminin boyutlarına ilişkin bulgulara hedef belirlemeye yönelik sormuş olduğumuz son soru “*Organizasyonun doğrudan yapılan işleri ilgilendiren stratejik planlar (vizyon, misyon) çalışanlar tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.*” Oldu. Bu duruma katılmayanların sayısı 2 iken az da olsa katılanların sayısı 23’dür. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 34’dür. Buna karşılık organizasyonun stratejik planlarını bilen ve benimsediğini kabul eden çalışanların sayısı 61’dir.

2.7.2.2. Planlama / Yönlendirme

Tablo 8: Planlama ve Yönlendirme Korelasyon Analizi

		Motivasyon	Planlama Yön
Motivasyon	Pearson Korelasyonu	1	,749**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
Planlama Yön	Pearson Korelasyonu	,749**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

**, Korelasyonu 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

İşletmelerde çalışanların performanslarının planlanması/yönlendirilmesi kuşkusuz çalışan performansına olumlu veya olumsuz etkilerde bulunacaktır. Bu çerçevede performans yönetimi boyutlarından olan planlama/yönlendirmenin motivasyonun tüm boyutları üzerindeki ilişkisine bakıldığında %75’lik bir ilişkiye sahip olduğu korelasyon analizi ile tespit edilmiştir (Tablo 12).

Bu boyuttan elde edilen veriler ışığında;

μ 5: Performans yönetim sisteminde performansların planlanması ve yönlendirilmesi çalışanların motivasyonlarına katkı sağlar.

Hipotezinin doğruluğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Planlama/Yönlendirme T - Testi Analizi

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ortalama Hatası
Planlama Yön	Kadın	58	3,3069	,90241	,11849
	Erkek	62	3,3161	,99872	,12684

Tablo 9'un devamı

		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi								
										Std. Hata Farkı	95% Farkın Güven Aralığı	
											Alt Değer	Üst Değer
Planlama Yön		F		Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı				
	Varsayılan Varyansların Eşitliği	1,735	,190	-,053	118	,958	-,00923	,17417	-,35413	,33566		
	Varsayılmayan Varyansların Eşitliği			-,053	117,863	,958	-,00923	,17357	-,35296	,33450		

Performans yönetimi boyutlarından olan planlama/yönlendirmenin cinsiyet faktörü ile istatistiksel olarak anlamlı olup olmaması durumunu incelemek üzere T- Testi oluşturulmuş olup sonuçları Tablo 13'de belirtilmiştir.

$H_0 = \mu_1 = \mu_2$ (Planlama/yönlendirme boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.)

$H_8 = \mu_1 \neq \mu_2$ (Planlama/yönlendirme boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.)

F significant (Anlamlılık) değeri = 0,190 > $\alpha=0,05$ 'dir, buna göre varyanslar homojendir. Dolayısıyla bu boyut için parametrik test yöntemlerini uygulayabiliriz. F significant 2 (Anlamlılık) değeri 0,958 > $\alpha=0,05$ olduğundan cinsiyet faktörü ile planlama/yönlendirme boyutu arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz. Bu sebeple H_8 hipotezi reddedilir.

Tablo 10: Planlama / Yönlendirme Boyutunun Frekans Analizi

Planlama / Yönlendirme Boyutunun Frekans Analizi		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam
Planlama / Yönlendirme	Yöneticiler çalışanlarla devamlı ilgilenir ve performansları hakkında ne düşündüğünü bildirir.	F 8	28	30	37	17	120
		% 7%	23 %	25 %	31%	14 %	100 %
	Yöneticiler performans değerlendirmesini, hata bulmak yerine, çalışanların daha başarılı olması için yaparlar	F 10	23	26	40	21	120
		% 8%	19 %	22 %	33%	18 %	100 %
	Yöneticiler, çalışanların yaptıkları işin hemen arkasından, veya yıl içinde performansları ile ilgili bilgi verir.	F 9	19	45	32	15	120
		% 8%	16 %	38 %	27%	13 %	100 %
	Yöneticiler, performans değerlendirmede elde ettiği bilgileri çalışanlara bildirdiği gibi bunu hedefleri yeniden belirlenirken de kullanır.	F 4	22	42	34	18	120
		% 3%	18 %	35 %	28%	15 %	100 %
	Tüm çalışanlar performans değerlendirme görüşmelerine çok önem verirler.	F 5	21	30	41	23	120
		% 4%	18 %	25 %	34%	19 %	100 %

Performans yönetim sisteminin boyutlarına ilişkin bulgulara planlama ve yönlendirmeye yönelik 5 adet soru ile çalışanların planlama ve yönlendirmeye olan bakışları ölçüldü. Çalışanlara ilk olarak **“Yöneticiler çalışanlarla devamlı ilgilenir ve performansları hakkında ne düşündüğünü bildirir.”** Sorusunu sorduk. Bu duruma katılmayanların sayısı 8 iken azda olsa katılanların sayısı 28’dir. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 30’dur. Buna karşılık yöneticilerin çalışanları ile devamlı ilgilenip onların performansları hakkında düşüncelerini paylaştığını savunanların sayısı 54’dür.

Sonrasında çalışanlara **“Yöneticiler performans değerlendirmesini, hata bulmak yerine, çalışanların daha başarılı olması için yaparlar.”** Sorusunu yönelttik. Bu duruma katılmayanların sayısı 10 iken azda olsa katılanların sayısı 23’dür. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 26’dır. Buna karşılık yöneticilerin performans yönetimini hata bulmak yerine çalışanların başarıları arttırmak için yaptığını savunanların sayısı 61’dir.

Daha sonrasında çalışanlara **“Yöneticiler, çalışanların yaptıkları işin hemen arkasından veya yıl içinde performansları ile ilgili bilgi verir.”** Sorusunu yönelttik. Bu duruma katılmayanların sayısı 9 iken azda olsa katılanların sayısı 19’dur. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 45’dir. Buna karşılık yapılan işin hemen ardından çalışanlara performansları ile ilgili bilgi verdiğini savunan çalışanların sayısı 47’dir.

Diğer bir soru olarak çalışanlara **“Yöneticiler, performans değerlendirmede elde ettiği bilgileri çalışanlara bildirdiği gibi bunu hedefleri yeniden belirlenirken de kullanır.”** Sorusunu yönelttik. Bu duruma katılmayanların sayısı 4 iken azda olsa katılanların sayısı 22’dir. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 42’dir. Buna karşılık yöneticilerin performans değerlendirme sonucu ortaya çıkan verileri hedef belirlemede kullandığını savunanların sayısı 52 olarak belirlenmiştir.

Performans yönetim sisteminin boyutlarına ilişkin bulgulara planlama ve yönlendirmeye yönelik sormuş olduğumuz son soru “**Tüm çalışanlar performans değerlendirme görüşmelerine çok önem verirler.**” oldu. Bu duruma katılmayanların sayısı 5 iken azda olsa katılanların sayısı 21’dir. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 30’dur. Buna karşılık tüm çalışanların performans değerlendirme görüşlerine önem verildiğini savunanların sayısı 64 olarak belirlendi.

2.7.2.3. Performans değerlendirme

Tablo 11: Performans Değerlendirme Korelasyon Analizi

		Motivasyon	Performans değ
Motivasyon	Pearson Korelasyonu	1	,720**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
Performans değ	Pearson Korelasyonu	,720**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

**, Korelasyonu 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

İşletmeler çalışanlarının performanslarının değerlendirmelerini adil ve güvenilir uygulamaları çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler bırakacağını söylemek doğru olacaktır. Bu çerçevede performans yönetimi boyutlarından olan performans değerlendirmenin motivasyonun tüm boyutları üzerindeki ilişkisine bakıldığında %72’lik bir ilişkiye sahip olduğu korelasyon analizi ile tespit edilmiştir (Tablo 15).

Tablo 12: Performans Değerlendirme T- Testi Analizi

		Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ortalama Hatası
Performans değ		Kadın	58	3,4793	,84516	,11098
		Erkek	62	3,5161	,85893	,10908

		Levene’nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın Güven Aralığı	
									Alt Değer	Üst Değer
Performans değ	Varsayılan Varyansların Eşitliği	,214	,644	-,236	118	,813	-,03682	,15570	-,34514	,27150
	Varsayılmayan Varyansların Eşitliği			-,237	1193	,813	-,03682	,15561	-,34498	,27134

Performans yönetimi boyutlarından olan performans değerlendirmenin cinsiyet faktörü ile istatistiksel olarak anlamlı olup olmaması durumunu incelemek üzere T- Testi oluşturulmuş olup sonuçları Tablo 16’da belirtilmiştir.

$H_0 = \mu_1 = \mu_2$ (Performans değerlendirme boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.)

$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$ (Performans değerlendirme boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.)

F significant (Anlamlılık) değeri = 0,644 > $\alpha=0,05$ ’dir, buna göre varyanslar homojendir. Dolayısıyla bu boyut için parametrik test yöntemlerini uygulayabiliriz. F significant 2 (Anlamlılık) değeri 0,813 > $\alpha=0,05$ olduğundan cinsiyet faktörü ile performans değerlendirme boyutu arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz. Bu sebeple H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 13: Performans Değerlendirme Boyutunun Frekans Analizi

Performans Değerlendirme Boyutunun Frekans Analizi		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam
Performans Değerlendirme	Yapılan performans değerlendirme süreçlerine tüm çalışanlar yöneticileriyle birlikte katılır	F 10 % 8%	25 21%	30 25%	28 23%	27 23%	120 100%
	Çalışanlar değerlendirilirken genel izlenimlere göre değil ulaştığı hedefler ve sonuçlar, performansına göre değerlendirilirler.	F 2 % 2%	16 13%	38 32%	41 34%	23 19%	120 100%
	Performans değerlendirmesi esnasında çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetilmez	F 6 % 5%	16 13%	45 38%	27 23%	26 22%	120 100%
	Performans değerlendirilmesi esnasında müşterilerden gelen geri bildirimler performans değerlendirme sürecinde değerlendirilir.	F 4 % 3%	16 13%	27 23%	43 36%	30 25%	120 100%
	Değerlendirme ve değerlendirenlerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin tanımlayıcı ifadelerin bulunduğu bir listeden/ kaynaktan yararlanılmalıdır.	F 2 % 2%	14 12%	45 38%	35 29%	24 20%	120 100%

Performans yönetim sisteminin boyutlarına ilişkin bulgulara performans değerlendirmeye yönelik 5 adet soru ile çalışanların performans değerlendirmeye olan bakışları ölçüldü. Çalışanlara ilk olarak **“Yapılan performans değerlendirme süreçlerine tüm çalışanlar yöneticileriyle birlikte katılır.”** Sorusu soruldu. Bu duruma katılmayanların sayısı 10 iken azda olsa katılanların sayısı 25’dir. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 30’dur. Buna karşılık işyerinde uygulanan performans değerlendirmelere yöneticilerin çalışanlar ile birlikte katıldığını savunanların sayısı 55’dir.

Sonrasında çalışanlara **“Çalışanlar değerlendirilirken genel izlenimlere göre değil ulaştığı hedefler ve sonuçlar, performansına göre değerlendirilirler.”** Sorusunu yönelttik. Bu duruma katılmayanların sayısı 2 iken azda olsa katılanların sayısı 16’dır. Sorulan bu

soru karşısında kararsız kalanların sayısı 38'dir. Buna karşılık çalışanların değerlendirilmeleri esnasında genel izlenimlerin dışında ulaşılan hedefler ve performansına göre değerlendirileceğini savunanların sayısı 64 olarak belirlenmiştir.

Daha sonrasında çalışanlara **“Performans değerlendirmesi esnasında çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetilmez”** sorusunu yönelttik. Bu duruma katılmayanların sayısı 6 iken azda olsa katılanların sayısı 16'dır. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 45'dir. Buna karşılık performans değerlendirmesi uygulaması esnasında ayırım olmadığını savunanların sayısı 53 olarak belirlenmiştir.

Diğer bir soru olarak çalışanlara **“Performans değerlendirilmesi esnasında müşterilerden gelen geri bildirimler performans değerlendirme sürecinde değerlendirilir.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 4 iken azda olsa katılanların sayısı 16'dır. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 27'dir. Buna karşılık performans değerlendirmesi uygulamalarında müşteriden gelen geri bildirimlerinde dikkate alındığını savunanların sayısı 73 olarak belirlenmiştir.

Performans yönetim sisteminin boyutlarına ilişkin bulgulara performans değerlendirmeye yönelik sormuş olduğumuz son soru **“Değerlendirme ve değerlendirenlerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin tanımlayıcı ifadelerin bulunduğu bir listeden/ kaynaktan yararlanılmalıdır.”** oldu. Bu soruya katılmayanların sayısı 2 iken azda olsa katılanların sayısı 14'dür. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 45'dir. Buna karşılık değerlendirme esnasında çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin tanımlayıcı ifadelerin bulunduğu bir listeden faydalandığını savunanların sayısı 59 olarak belirlendi.

2.7.2.4. Gelişim planlaması

Tablo 14: Gelişim Planı Korelasyon Analizi

		Motivasyon	Gelişim planı
Motivasyon	Pearson Korelasyonu	1	,617**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
Gelişim planı	Pearson Korelasyonu	,617**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

**, Korelasyonu 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

İşletmelerin çalışanlarının gelişimlerini planlamaları çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler bırakacağını söylemek doğru olacaktır. Bu çerçevede performans yönetimi boyutlarından olan gelişim planlamasının motivasyonun tüm boyutları üzerindeki ilişkisine bakıldığında %61'lik bir ilişkiye sahip olduğu korelasyon analizi ile tespit edilmiştir (Tablo 18).

Tablo 15: Gelişim Planı T- Testi Analizi

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ortalama Hatası
Gelişim planı	Kadın	58	3,1552	,96830	,12714
	Erkek	62	3,1677	1,09436	,13898

		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın Güven Aralığı	
									Alt Değer	Üst Değer
Gelişim planı	Varsayılan Varyansların Eşitliği	2,846	,094	-,066	118	,947	-,01257	,18914	-,38712	,36198
	Varsayılmayan Varyansların Eşitliği			-,067	117,645	,947	-,01257	,18837	-,38560	,36046

Performans yönetimi boyutlarından olan gelişim planının cinsiyet faktörü ile istatistiksel olarak anlamlı olup olmaması durumunu incelemek üzere T- Testi oluşturulmuş olup sonuçları Tablo 19'da belirtilmiştir.

$H_0 = \mu_1 = \mu_2$ (Gelişim Planı boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.)

$H_8 = \mu_1 \neq \mu_2$ (Gelişim Planı boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.)

F significant (Anlamlılık) değeri = 0,094 > $\alpha=0,05$ 'dir, buna göre varyanslar homojendir. Dolayısıyla bu boyut için parametrik test yöntemlerini uygulayabiliriz. F significant 2 (Anlamlılık) değeri 0,947 > $\alpha=0,05$ olduğundan cinsiyet faktörü ile gelişim planı boyutu arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz. Bu sebeple H_8 hipotezi reddedilir.

Tablo 16: Gelişim Planlaması Boyutunun Frekans Analizi

Gelişim Planlaması Boyutunun Frekans Analizi		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam
Gelişim Planlaması	İşletmede performans değerlendirmesi yapıldıktan sonra fiili sonuçlarla standartların karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan sorunlara önleyici tedbirler alınmaktadır.	F 3 % 3%	20 17 %	46 38 %	37 31 %	14 12 %	120 100 %
	Performans değerlendirme sonucu, ücret artışı, ödüllendirme vb. sonuçlar vermektedir.	F 17 % 14	35 29 %	20 17 %	30 25 %	18 15 %	120 100 %
	Performans değerlendirme sonunda performansın nasıl geliştirileceği konusunda ve buna bağlı olarak görevlerde yeni düzenlemeler getirilir.	F 7 % 6%	27 23 %	30 25 %	38 32 %	18 15 %	120 100 %
	Performans değerlendirme sonucuna uygun olarak hangi çalışan için ne zaman, hangi konuda, ne ölçüde eğitime ihtiyaç olduğu çıkarılır ve eğitim programına tabi tutulur.	F 19 % 16	22 18 %	31 26 %	33 28 %	15 13 %	120 100 %
	Değerlendirme sonuçları çalışana iletilir ve tüm çalışanların gelişmesi için yapılan planlar onlardan da destek alır ve uygulanabilir niteliktedir.	F 8 % 7%	27 23 %	35 29 %	32 27 %	18 15 %	120 100 %

Performans yönetim sisteminin boyutlarına ilişkin bulgulardan sonuncusu olan gelişim planlamasına yönelik 5 adet soru ile çalışanların gelişim planlamasına olan bakışları ölçüldü. Çalışanlara ilk olarak **“İşletmede performans değerlendirmesi yapıldıktan sonra fiili sonuçlarla standartların karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan sorunlara önleyici tedbirler alınmaktadır.”** Sorusu soruldu. Bu duruma katılmayanların sayısı 3 iken azda olsa katılanların sayısı 20’dir. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 46’dır. Buna karşılık bu soruya katılanların sayısı 51 olarak belirlenmiştir.

Sonrasında çalışanlara **“Performans değerlendirme sonucu, ücret artışı, ödüllendirme vb. sonuçlar vermektedir.”** Sorusu soruldu. Bu duruma katılmayanların sayısı 17 iken azda olsa katılanların sayısı 35’dir. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 20’dir. Buna karşılık performans değerlendirmenin ücret artışı, ödüllendirme gibi konulara sonuç olacağını savunanların sayısı 48 olarak belirlenmiştir.

Daha sonrasında çalışanlara **“Performans değerlendirme sonunda performansın nasıl geliştirileceği konusunda ve buna bağlı olarak görevlerde yeni düzenlemeler getirilir.”** Sorusu soruldu. Bu duruma katılmayanların sayısı 7 iken azda olsa katılanların sayısı 27’dir. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 30’dur. Buna karşılık performans değerlendirme sonunda performansın geliştirileceği ve görevlerde yeni düzenlemeler yapılacağını savunanların sayısı 56 olarak belirlenmiştir.

Diğer bir soru olarak **“Performans değerlendirme sonucuna uygun olarak hangi çalışan için ne zaman, hangi konuda, ne ölçüde eğitime ihtiyaç olduğu çıkarılır ve eğitim programına tabi tutulur.”** Sorusunu sorduk. Bu duruma katılmayanların sayısı 19 iken azda olsa katılanların sayısı 22’dir. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı

31’dir. Buna karşılık performans değerlendirme sonucuna göre hangi çalışana hangi eğitim verileceği belirlenir ve uygulanır diyen çalışanların sayısı 48 olarak belirlenmiştir.

Performans yönetim sisteminin boyutlarına ilişkin bulgulardan sonuncusu olan gelişim planlamasına yönelik sormuş olduğumuz son soru **“Değerlendirme sonuçları çalışana iletilir ve tüm çalışanların gelişmesi için yapılan planlar onlardan da destek alır ve uygulanabilir niteliktedir.”** oldu. Bu soru aynı zamanda performans yönetim sisteminin boyutlarına ilişkin sormuş olduğumuz son soru oldu. Bu duruma katılmayanların sayısı 8 iken azda olsa katılanların sayısı 27’dir. Sorulan bu soru karşısında kararsız kalanların sayısı 35’dir. Buna karşılık değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletildiği ve çalışanların gelişmesine yönelik planlardan onlardan destek alındığını savunanların sayısı 50 olarak belirlenmiştir.

2.7.3. Motivasyon boyutlarına ilişkin bulgular

2.7.3.1. Yönetim tarzı

Tablo 17: Yönetim Tarzı Korelasyon Analizi

		Performans	Yönetim tarzı
Performans	Pearson Korelasyonu	1	,748**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
Yönetim tarzı	Pearson Korelasyonu	,748**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

**, Korelasyonu 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

İşletme yöneticilerinin çalışanlar üzerindeki yönetim tutumu kimi çalışanı motive edecekken kimisini yapmış olduğu işe karşı önyargılı ve isteksiz hale getirecektir. Çalışanlardaki bu algısal farklılıkların önüne geçilebilmesi tabi ki yine yöneticiler ile mümkün olacaktır. Tüm bu yönetim süreçleri ve çalışanlardaki yönetim algısı şüphesiz ki performanslarına etki edecektir. Bu çerçevede motivasyon boyutlarından olan yönetim tarzının performans yönetiminin tüm boyutları üzerindeki ilişkisine bakıldığında %74’lük bir ilişkiye sahip olduğu korelasyon analizi ile tespit edilmiştir (Tablo 21).

Tablo 18: Yönetim Tarzı T- Testi Analizi

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ortalama Hatası
Yönetim tarzı	Kadın	58	3,2629	1,02750	,13492
	Erkek	62	3,3508	,89450	,11360

Tablo 18'in devamı

		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın Güven Aralığı	
									Alt Değer	Üst Değer
Yönetim tarzı	Varsayılan Varyansların Eşitliği	1,202	,275	-,501	118	,618	-,08788	,17556	-,43553	,25978
	Varsayılmayan Varyansların Eşitliği			-,498	113,272	,619	-,08788	,17637	-,43730	,26154

Performans yönetimi boyutlarından olan yönetim tarzının cinsiyet faktörü ile istatistiksel olarak anlamlı olup olmaması durumunu incelemek üzere T- Testi oluşturulmuş olup sonuçları Tablo 22'de belirtilmiştir.

$H_0 = \mu_1 = \mu_2$ (Yönetim tarzı boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.)

$H_8 = \mu_1 \neq \mu_2$ (Yönetim tarzı boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.)

F significant (Anlamlılık) değeri = 0,275 > $\alpha=0,05$ 'dir, buna göre varyanslar homojendir. Dolayısıyla bu boyut için parametrik test yöntemlerini uygulayabiliriz. F significant 2 (Anlamlılık) değeri 0,618 > $\alpha=0,05$ olduğundan cinsiyet faktörü ile yönetim tarzı boyutu arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz. Bu sebeple H_8 hipotezi reddedilir.

Tablo 19: Yönetim Tarzı Boyutunun Frekans Analizi

Yönetim Tarzı Boyutunun Frekans Analizi			Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam
Motivasyon/ Yönetim Tarzı	İşletmede yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ediyor.	F	5	31	31	35	18	120
		%	4%	26%	26%	29%	15%	100%
	İşletmede yönetim çalışanlara eşit fırsatlar tanır.	F	12	17	43	31	17	120
		%	10%	14%	36%	26%	14%	100%
	İşletmede çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.	F	12	16	38	40	14	120
		%	10%	13%	32%	33%	12%	100%
	İşletmede çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.	F	6	13	35	41	25	120
		%	5%	11%	29%	34%	21%	100%

Çalışanların motivasyon ve yönetim tarzına olan bakış açılarını ölçmek için 4 adet soru sorduk. Bu çerçevede ilk olarak **“İşletmede yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ediyor.”** Sorusunu yönelttik. Bu duruma katılmayanların sayısı 5 iken az da olsa katılanların sayısı 31’dir. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı 31’dir. Buna karşılık işletmenin yönetim biçiminin çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ettiğini savunanların sayısı toplam 53’dür.

Diğer bir soru olarak çalışanlara **“İşletmede yönetim çalışanlara eşit fırsatlar tanır.”** Sorusunu yönelttik. Bu duruma katılmayanların sayısı 12 iken az da olsa katılanların sayısı 17’dir. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı 43’tür. Buna karşılık işletmede yönetimin çalışanlara eşit fırsatlar tanıdığını savunanların sayısı 48’dir.

Sonrasında çalışanlara **“İşletmede çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.”** Sorusunu yönelttik. Bu duruma katılmayanların sayısı 12 iken az da olsa katılanların sayısı 16’dır. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı 38’dir. Buna karşılık işletmede çalışanların işi etkileyen kararlara katıldığını savunanların sayısı 54’tür.

Çalışanların motivasyon ve yönetim tarzına olan bakış açılarını ölçmek için yöneltilmiş olduğumuz son soru **“İşletmede çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.”** oldu. Buradan gelen anket cevaplarına göre bu duruma katılmayanların sayısı 6 iken az da olsa katılanların sayısı 13’dür. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı 35’dir. Buna karşılık işletmede çalışanların işini yapmak için yeterli yetkiye sahip olduğunu savunanların sayısı 66’dur.

Bu boyuttan elde edilen veriler ışığında;

µ 6: Performans yönetim sisteminde yönetim tarzı çalışanların performanslarına olumlu yönde katkı sağlar.

Hipotezinin doğruluğu tespit edilmiştir.

2.7.3.2. Kendini geliştirme

Tablo 20: Kendini Geliştirme Korelasyon Analizi

		Performans	Kendini geliştirme
Performans	Pearson Korelasyonu	1	,613**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
Kendini geliştirme	Pearson Korelasyonu	,613**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

** . Korelasyonu 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

Çalışanların kendilerini geliştirmeleri gerek çalıştığı kuruma gerekse de kendilerine faydalı olacaktır. Kimi şirketler stratejik planlar dâhilinde çalışanlarında bu durumu teşvik ederken kimi şirketler ise bu durumu çalışana bırakmıştır. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve

bu gelişimlerde şirketlerin çalışanlarına tutumları şüphesiz ki çalışan performansına etki edecektir. Bu çerçevede motivasyon boyutlarından olan kendini geliştirmenin performans yönetiminin tüm boyutları üzerindeki ilişkisine bakıldığında %61’lik bir ilişkiye sahip olduğu korelasyon analizi ile tespit edilmiştir (Tablo 24).

Tablo 21: Kendini Geliştirme T- Testi Analizi

		Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ortalama Hatası				
Kendini geliştirme		Kadın	58	3,7112	,98542	,12939				
		Erkek	62	3,7218	,86969	,11045				
		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın Güven Aralığı	
									Alt Değer	Üst Değer
Kendini geliştirme	Varsayılan Varyansların Eşitliği	1,223	,271	-,062	118	,950	-,01057	,16941	-,34605	,32492
	Varsayılmayan Varyansların Eşitliği			-,062	113,848	,951	-,01057	,17012	-,34758	,32645

Performans yönetimi boyutlarından olan kendini geliştirmenin cinsiyet faktörü ile istatistiksel olarak anlamlı olup olmaması durumunu incelemek üzere T- Testi oluşturulmuş olup sonuçları Tablo 25’de belirtilmiştir.

$H_0 = \mu_1 = \mu_2$ (Kendini geliştirme boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.)

$H_8 = \mu_1 \neq \mu_2$ (Kendini geliştirme boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.)

F significant (Anlamlılık) değeri = 0,271 > $\alpha=0,05$ ’dir, buna göre varyanslar homojendir. Dolayısıyla bu boyut için parametrik test yöntemlerini uygulayabiliriz. F significant 2 (Anlamlılık) değeri 0,950 > $\alpha=0,05$ olduğundan cinsiyet faktörü ile kendini geliştirme boyutu arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz. Bu sebeple H_8 hipotezi reddedilir.

Tablo 22: Kendini Geliştirme Boyutunun Frekans Analizi

Kendini Geliştirme Boyutunun Frekans Analizi		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam
Kendini Geliştirme	İşletmede yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.	F 5	14	33	45	23	120
		% 4%	12%	28%	38%	19%	100%
	İşletmede verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.	F 3	9	30	54	24	120
		% 3%	8%	25%	45%	20%	100%
	İşletmede yapılan toplantılarda çalışanlara istediği anda söz hakkı tanınır, fikirler ifade edebilir	F 4	9	17	47	43	120
		% 3%	8%	14%	39%	36%	100%
	İşletme çalışanların vereceği yeni fikirleri dikkate alıp, değerlendirir.	F 10	11	25	43	31	120
		% 8%	9%	21%	36%	26%	100%

Çalışanların kendini geliştirmeye yönelik bakış açılarını ölçmek için 4 adet soru sorduk. Bu çerçeve ilk olarak **“İşletmede yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 5 iken az da olsa katılanların sayısı 14’dür. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 33’dür. Buna karşılık işletmede yöneticilerin çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ettiğini savunanların sayısı 68’dir.

Diğer bir soru olarak çalışanlara **“İşletmede verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 3 iken az da olsa katılanların sayısı 9’dur. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 30’dur. Buna karşılık işletme verilen eğitimlerin yapılan işlerin iyi yapılacağına katkı sağlar diyenlerin sayısı 78’dir.

Sonrasında çalışanlara **“İşletmede yapılan toplantılarda çalışanlara istediği anda söz hakkı tanınır, fikirler ifade edebilir.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 4 iken az da olsa katılanların sayısı 9’dur. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 17’dir. Buna karşılık işletmede yapılan toplantılarda çalışanlar istediğinde söz hakkı alır ve fikrini rahat bir şekilde ifade edebilir diyenlerin sayısı 90’dır.

Çalışanların kendini geliştirmeye yönelik bakış açılarını ölçmek için son soru ise **“İşletme çalışanların vereceği yeni fikirleri dikkate alıp, değerlendirir.”** oldu. Bu soruya katılmayanların sayısı 10 iken az da olsa katılanların sayısı 11’dur. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 25’tir. Buna karşılık işletmenin çalışanların vereceği yeni fikirleri dikkate alıp değerlendireceğini savunanların sayısı 74’dür.

Bu boyutla birlikte performans yönetimini aktif şekilde uygulayan A Şirketinden elde edilen verilere göre;

µ 2: Performans yönetim sisteminde çalışanlar kendilerini geliştirirler.

Hipotezinin doğruluğu tespit edilmiştir.

2.7.3.3. Ücret ve ödüllendirme

Tablo 23: Ücret ve Ödüllendirme Korelasyon Analizi

		Performans	Ücret Ödüllendirme
Performans	Pearson Korelasyonu	1	,674**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
Ücret Ödüllendirme	Pearson Korelasyonu	,674**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

**. Korelasyonu 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

Her insanın çalışma gayesi iyi şartlarda bir hayat sürebilmek içindir. Şüphesiz ki buda maddi unsurlara önem verilmesine sebep olacaktır. Bu durum çalışanların iş hayatındaki çalışmalarına da etki edecektir. Çalışana ulaştığı bir hedef doğrultusunda maddi veya manevi olarak takdir edilmesi çalışanın performansında olumlu veya olumsuz etkiler bırakacaktır. Bu çerçevede motivasyon boyutlarından olan ücret ve ödüllendirme performans yönetiminin tüm boyutları üzerindeki ilişkisine bakıldığında %67'lik bir ilişkiye sahip olduğu korelasyon analizi ile tespit edilmiştir (Tablo 27).

Tablo 24: Ücret ve Ödüllendirme T- Testi Analizi

		Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ortalama Hatası					
Ücret Ödüllendirme		Kadın	58	2,9957	1,08164	,14203					
		Erkek	62	3,1411	1,01890	,12940					
		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi							
						t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın Güven Aralığı
		Alt Değer	Üst Değer								
		Ücret Ödüllendirme	Varsayılan Varyansların Eşitliği								
Varsayılmayan Varyansların Eşitliği											

Performans yönetimi boyutlarından olan ücret ve ödüllendirmenin cinsiyet faktörü ile istatistiksel olarak anlamlı olup olmaması durumunu incelemek üzere T- Testi oluşturulmuş olup sonuçları Tablo 28’de belirtilmiştir.

$H_0 = \mu_1 = \mu_2$ (Ücret ve ödüllendirmenin boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.)

$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$ (Ücret ve ödüllendirmenin boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.)

F significant (Anlamlılık) değeri = 0,729 > $\alpha=0,05$ ’dir, buna göre varyanslar homojendir. Dolayısıyla bu boyut için parametrik test yöntemlerini uygulayabiliriz. F significant 2 (Anlamlılık) değeri 0,450 > $\alpha=0,05$ olduğundan cinsiyet faktörü ile ücret ve ödüllendirme boyutu arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz. Bu sebeple H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 25: Ücret ve Ödüllendirme Boyutunun Frekans Analizi

Ücret ve Ödüllendirme Boyutunun Frekans Analizi		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam
Ücret ve Ödüllendirme	Çalışanlar yaptığı iş karşılığı adil olacak bir ücretle ücretlendirilirler.	F 16	27	29	37	11	120
	% 13%	13%	23%	24%	31%	9%	100%
	Yüksek performans sonucu çalışanlar para vb. maddi ödülle ödüllendirilirler.	F 16	32	32	22	18	120
	% 13%	13%	27%	27%	18%	15%	100%
	İşyerinde iyi olan her performans hak ettiği değerle ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır.	F 14	32	32	27	15	120
	% 12%	12%	27%	27%	23%	13%	100%
	İş yerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.	F 9	15	36	44	16	120
	% 8%	8%	13%	30%	37%	13%	100%

Çalışanların ücret ve ödüllendirmeye yönelik bakış açılarını ölçmek için 4 adet soru sorduk. Bu çerçevede çalışanlara ilk olarak **“Çalışanlar yaptığı iş karşılığı adil olacak bir ücretle ücretlendirilirler.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 16 iken az da olsa katılanların sayısı 27’dir. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 29’dur. Buna karşılık çalışanların yaptıkları işte adil ücret alacağını savunan çalışanların sayısı 48 olarak belirlenmiştir.

Sonrasında çalışanlara **“Yüksek performans sonucu çalışanlar para vb. maddi ödülle ödüllendirilirler.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 16 iken az da olsa katılanların sayısı 32’dir. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 32’dir. Buna karşılık yüksek performans sonucunda maddi ödüller alabileceklerini savunan çalışanların sayısı 40 olarak belirlenmiştir.

Diğer bir soru olarak çalışanlara **“İşyerinde iyi olan her performans hak ettiği değerde ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 14 iken az da olsa katılanların sayısı 32’dir. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 32’dir. Buna karşılık iyi olan her performansın ödüllendirileceğini ve bu ödüllendirmenin bireye göre değil performansa göre verildiğini savunanların sayısı 42 olarak belirlenmiştir.

Çalışanların Ücret ve ödüllendirmeye yönelik bakış açılarını ölçmek için sormuş olduğumuz son soru **“İş yerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.”** Sorusu oldu. Bu soruya katılmayanların sayısı 9 iken az da olsa katılanların sayısı 15’dir. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 36’dır. Buna karşılık işyerinde çalışanların fikirlerine değer verildiğini savunanların sayısı 60 olarak belirlenmiştir.

2.7.3.4. Güvenlik

Tablo 26: Güvenlik Korelasyon Analizi

		Performans	Güvenlik
Performans	Pearson Korelasyonu	1	,572**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
Güvenlik	Pearson Korelasyonu	,572**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

**. Korelasyonu 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

Güvenlik duygusu motivasyon içindeki boyutlardan en önemlisidir. Çalışan kendisini maddi veya manevi olarak ne kadar güvende hissederse performansına o kadar etki edeceği kaçınılmazdır. Güven duygusu yalnız çalışanlar için değil şirket veya yöneticilerin çalışanlara olan güven duygusu içinde geçerlidir. Yönetim çalışanını ne kadar iyi tanırsa güven duygusu da o kadar şekillenir. Motivasyon boyutlarından olan güvenliğin performans yönetiminin tüm boyutları üzerindeki ilişkisine bakıldığında %57’lik bir ilişkiye sahip olduğu korelasyon analizi ile tespit edilmiştir (Tablo 30).

Tablo 27: Güvenlik T- Testi Analizi

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ortalama Hatası
Güvenlik	Kadın	58	3,6164	,83537	,10969
	Erkek	62	3,7097	,80112	,10174

Tablo 27'nin devamı

		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın Güven Aralığı	
									Alt Değer	Üst Değer
Güvenlik	Varsayılan Varyansların Eşitliği	,015	,903	-,624	118	,534	-,09330	,14940	-,38915	,20255
	Varsayılmayan Varyansların Eşitliği			-,624	116,614	,534	-,09330	,14961	-,38960	,20301

Performans yönetimi boyutlarından olan güvenliğin cinsiyet faktörü ile istatistiksel olarak anlamlı olup olmaması durumunu incelemek üzere T- Testi oluşturulmuş olup sonuçları Tablo 31'de belirtilmiştir.

$H_0 = \mu_1 = \mu_2$ (Güvenlik boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.)

$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$ (Güvenlik boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.)

F significant (Anlamlılık) değeri = 0,903 > $\alpha=0,05$ 'dir, buna göre varyanslar homojendir. Dolayısıyla bu boyut için parametrik test yöntemlerini uygulayabiliriz. F significant 2 (Anlamlılık) değeri 0,534 > $\alpha=0,05$ olduğundan cinsiyet faktörü ile güvenlik boyutu arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz. Bu sebeple H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 28: Güvenlik Boyutunun Frekans Analizi

Güvenlik Boyutunun Frekans Analizi		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam
Güvenlik	Çalışanların iş güvencesi konusunda bir sıkıntısı yoktur.	F 5	12	37	39	27	120
		% 4%	10%	31%	33%	23%	100%
	Çalışanların sağlık, kaza vb. konularda sıkıntıları giderecek sistemler mevcuttur.	F 3	17	31	37	32	120
		% 3%	14%	26%	31%	27%	100%
	İşyerinde çalışanlara güven duyulmaktadır.	F 2	12	28	58	20	120
		% 2%	10%	23%	48%	17%	100%
	İşyerinde fiziksel koşullar çalışmayı olumlu yönde etkileyecek şekilde ayarlanmıştır.	F 5	11	24	51	29	120
		% 4%	9%	20%	43%	24%	100%

Çalışanların güvenlik algısına yönelik bakış açılarını ölçmek için 4 adet soru sorduk. Bu çerçevede çalışanlara ilk olarak **“Çalışanların iş güvenliği konusunda bir sıkıntısı yoktur.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 5 iken az da olsa katılanların sayısı 12’dir. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 37’dir. Buna karşılık çalışanların iş güvenliği konusunda sıkıntı yaşanmadığını savunanların sayısı 66 olarak belirlenmiştir.

Sonrasında çalışanlara **“Çalışanların sağlık, kaza vb. konularda sıkıntıları giderecek sistemler mevcuttur.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 3 iken az da olsa katılanların sayısı 17’dir. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 31’dir. Buna karşılık çalışanların kaza veya sağlık gibi konularda oluşabilecek sorunlarının çözüleceğini savunanların sayısı 69 olarak belirlenmiştir.

Diğer bir soru olarak çalışanlara **“İşyerinde çalışanlara güven duyulmaktadır.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 2 iken az da olsa katılanların sayısı 12’dir. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 28’dir. Buna karşılık çalışanlardan iş yerinde kendilerine güvenildiğini belirten çalışanların sayısı 78 olarak belirlenmiştir.

Çalışanların güvenlik algısına yönelik bakış açılarını ölçmek için sorduğumuz son soru **“İşyerinde fiziksel koşullar çalışmayı olumlu yönde etkileyecek şekilde ayarlanmıştır.”** Sorusu oldu. Bu soruya katılmayanların sayısı 5 iken az da olsa katılanların sayısı 11’dir. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 24’dür. Buna karşılık işyerindeki fiziksel koşulların çalışmayı olumlu etkileyecek düzeyde şekillendiğini savunanların sayısı 80 olarak tespit edilmiştir.

Bu boyuttan elde edilen veriler ışığında;

µ 4: Performans yönetim sisteminde çalışanlar kendilerini güvende hissederler.

Hipotezinin doğruluğu tespit edilmiştir

2.7.3.5. Takım çalışması

Tablo 29: Takım Çalışması Korelasyon Analizi

		Performans	Takım Çalışması
Performans	Pearson Korelasyonu	1	,654**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
Takım Çalışması	Pearson Korelasyonu	,654**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

** . Korelasyonu 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

Kurumlardaki tüm çalışanların bir uyum içinde çalışması çalışanların sosyal ilişkilerini kuvvetlendirirken yapılan işlerde yardımlaşmayı ve çalışanlar arası güveni de arttıracaktır. Motivasyon boyutlarının sonuncusu olan takım çalışmasının performans yönetiminin tüm

boyutları üzerindeki ilişkisine bakıldığında %65’lik bir ilişkiye sahip olduğu korelasyon analizi ile tespit edilmiştir (Tablo 33).

Tablo 30: Takım Çalışması T- Testi Analizi

		Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Ortalama Hatası				
Takım Çalışması		Kadın	58	3,6767	,99009	,13001				
		Erkek	62	3,7258	,72246	,09175				
		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Farkın Güven Aralığı	
									Alt Değer	Üst Değer
Takım Çalışması	Varsayılan Varyansların Eşitliği	5,100	,056	-,312	118	,756	-,04908	,15750	-,36097	,26281
	Varsayılmayan Varyansların Eşitliği			-,308	103,849	,758	-,04908	,15912	-,36463	,26647

Performans yönetimi boyutlarından olan takım Çalışmasının cinsiyet faktörü ile istatistiksel olarak anlamlı olup olmaması durumunu incelemek üzere T- Testi oluşturulmuş olup sonuçları Tablo 34’de belirtilmiştir.

$H_0 = \mu_1 = \mu_2$ (Takım çalışması boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.)

$H_8 = \mu_1 \neq \mu_2$ (Takım çalışması boyutunun cinsiyet faktörü ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.)

F significant (Anlamlılık) değeri = 0,056 > $\alpha=0,05$ ’dir, buna göre varyanslar homojendir. Dolayısıyla bu boyut için parametrik test yöntemlerini uygulayabiliriz. F significant 2 (Anlamlılık) değeri 0,756 > $\alpha=0,05$ olduğundan cinsiyet faktörü ile takım çalışması boyutu arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz. Bu sebeple H_8 hipotezi reddedilir.

Tablo 31: Takım Çalışması Boyutunun Frekans Analizi

Takım Çalışması Boyutunun Frekans Analizi		Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam
Takım Çalışması	İşyerinde çalışanlar kendi bölümünde birlikte çalıştığı insanlar ile iş birliği içerisinde işlerini yaparlar.	F 2	13	13	61	31	120
		% 2%	11 %	11 %	51 %	26 %	100 %
	İşyerindeki departmanlar arasında iyi bir iletişim olduğunu düşünüyorum.	F 3	16	32	35	34	120
		% 3%	13 %	27 %	29 %	28 %	100 %
	İşyerinde yöneticiler çalışanlara karşı arkadaşça ve yardımsever bir tutum içindedir.	F 5	13	20	52	30	120
		% 4%	11 %	17 %	43 %	25 %	100 %
	İşyerinde çalışanlar, çabaları sonucunda yaptıkları işten tatmin olurlar.	F 4	15	41	36	24	120
		% 3%	13 %	34 %	30 %	20 %	100 %

Çalışanların takım çalışmasına yönelik bakış açılarını ölçmek için 4 adet soru sorduk. Bu çerçevede çalışanlara ilk olarak **“İşyerinde çalışanlar kendi bölümünde birlikte çalıştığı insanlar ile iş birliği içerisinde işlerini yaparlar.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 2 iken az da olsa katılanların sayısı 13’dür. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 13’dür. Buna karşılık çalışanların kendi bölümlerindeki çalışanlar ile işbirliği yaparak çalıştıklarını savunanların sayısı 92’dir.

Sonrasında çalışanlara **“İşyerindeki departmanlar arasında iyi bir iletişim olduğunu düşünüyorum.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 3 iken az da olsa katılanların sayısı 16’dır. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 32’dir. Buna karşılık iş yerinde departmanlar arasında iyi bir iletişimin olduğunu savunanların sayısı 69 olarak tespit edilmiştir.

Diğer bir soru olarak çalışanlara **“İşyerinde yöneticiler çalışanlara karşı arkadaşça ve yardımsever bir tutum içindedir.”** Sorusunu yönelttik. Bu soruya katılmayanların sayısı 5 iken az da olsa katılanların sayısı 13’dür. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 20’dir. Buna karşılık yöneticilerin iş yerinde çalışanlara karşı arkadaş ve yardımsever bir tutum sergilediğini söyleyenlerin sayısı 82 olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların takım çalışmasına yönelik bakış açılarını ölçmek için sormuş olduğumuz son soru **“İşyerinde çalışanlar, çabaları sonucunda yaptıkları işten tatmin olurlar.”** Sorusu oldu. Bu soru aynı zamanda anketimizin de son sorusu oldu. Bu soruya katılmayanların sayısı 4 iken az da olsa katılanların sayısı 15’dir. Bu soru karşısında çalışanlarda kararsız kalanların sayısı ise 41’dir. Buna karşılık çalışanlar iş yerinde yaptıkları çalışmalardan tatmin olduklarını savunanların sayısı 60 olarak belirlenmiştir.

Bu boyuttan elde edilen veriler ışığında;

μ 3: Performans yönetim sisteminde takım çalışması çalışanların motivasyonlarına katkı sağlar.

Hipotezinin doğruluğu tespit edilmiştir.

Performans yönetimi ile motivasyon boyutları arasındaki korelasyon analizi incelendiğinde bu iki boyut arasında %77’lik bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Tablo 36).

Tablo 32: Performans Yönetimi ile Motivasyon Boyutlarının Korelasyon Analizi

		Performans	Motivasyon
Performans	Pearson Korelasyonu	1	,776**
	Sig. (2-tailed)		0
	N	120	120
Motivasyon	Pearson Korelasyonu	,776**	1
	Sig. (2-tailed)	0	
	N	120	120

**, Korelasyonu 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

Bu çerçevede performans yönetim sistemini etkin bir biçimde kullanan A şirketi çalışanlarından toplanan veriler ışığında performans yönetimi ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Motivasyon seviyesinin yüksek olduğu çalışanların performanslarının da yükseldiği Şekil 12’deki ve Tablo 36’daki verilerle sabittir. Öyle ki katılımcılardan %53 düzeyinden motivasyonu olumlu etkilenen çalışanların performansları da %47 sayısında olumlu etkilenmektedir (Şekil 12).

Bu veriler ışığında;

μ 0: Performans yönetimi ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

hipotezi doğruluğu tespit edilmiştir

Şekil 12: Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisi

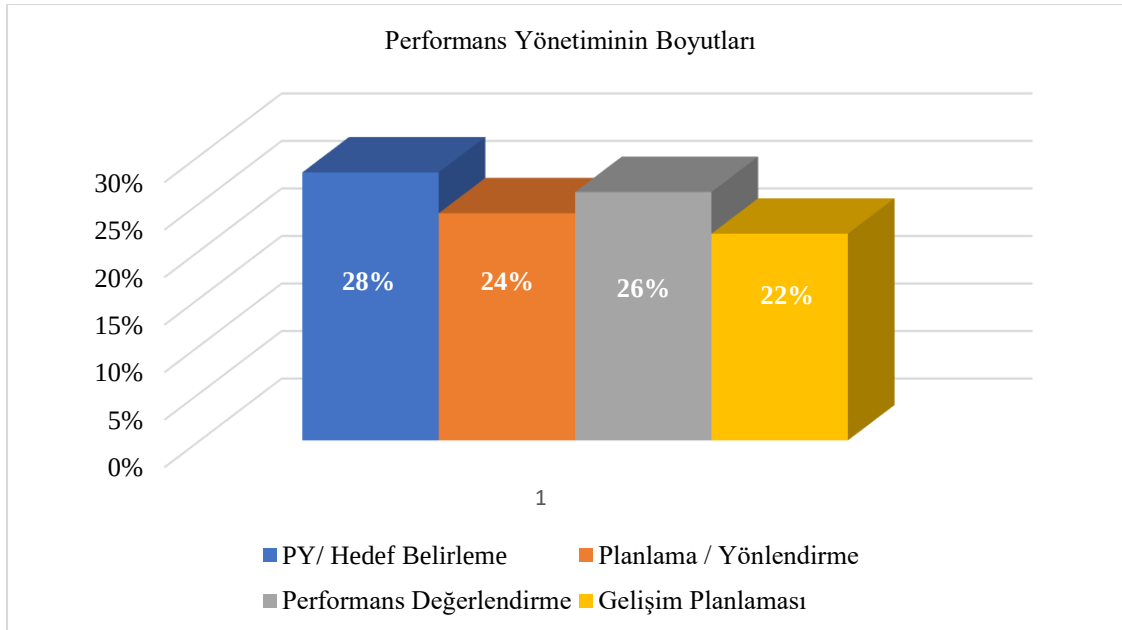


Performans yönetimi ile motivasyonu ölçmek için sormuş olduğumuz soruların boyutları düşünüldüğünde çalışanların bu boyutlara olan algılarını da bilmek kurumlara fayda sağlayacaktır. Bu çerçevede performans yönetiminin boyutları düşünüldüğünde katılımcıların en çok desteklediği hedef belirleme boyutu diğer boyutlara oranla en yüksek katılımı alarak %28 olarak belirlenmiştir. Bu veri ışığında;

µ 1: Performans yönetim sisteminde kurum hedefleri çalışanlar tarafından benimsenir.

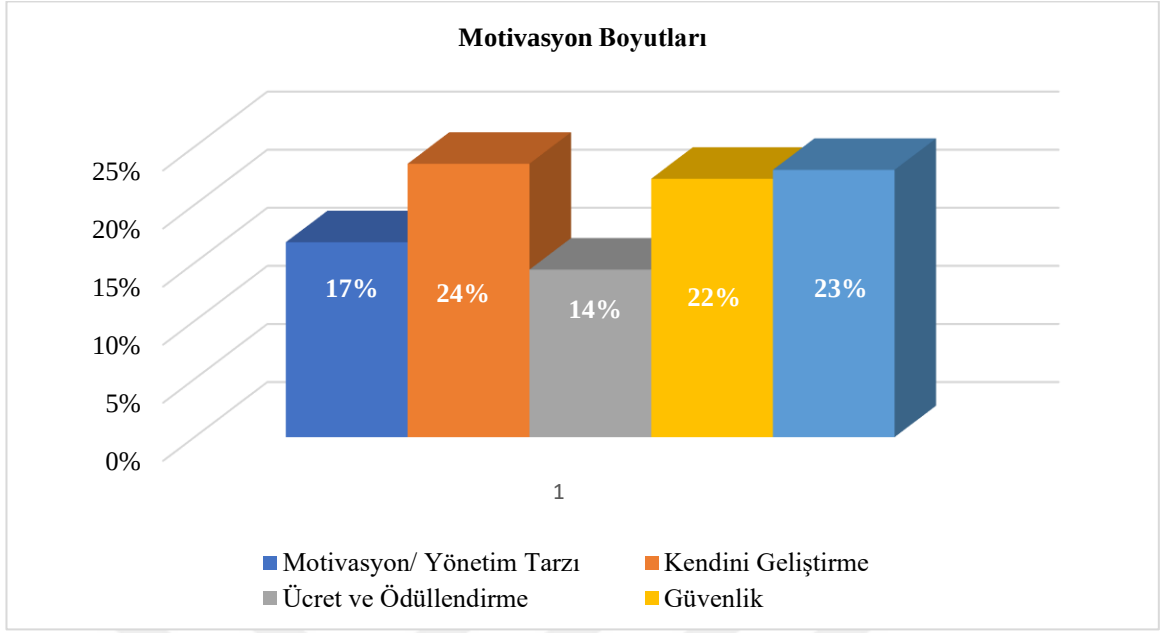
Hipotezinin doğruluğu tespit edilmiştir (Şekil 13).

Şekil 13: Performans Yönetiminin Boyutları



Performans yönetiminin diğer boyutlarından olan planlama ve yönlendirmeye %24, gelişim planlaması boyutuna %22 oranında katılım sağlanmıştır. Buna karşılık hedef belirlemeye en yakın boyut %26 ile performans değerlendirme boyutu olmuştur (Şekil 13).

Şekil 14: Motivasyon Boyutları



Motivasyon boyutlarına katılım oranına bakıldığında en yüksek katılım %24 ile kendini geliştirme boyutu olmuş onu sırayla %23 ile takım çalışması ve %22 ile güvenlik boyutu izlemiştir. Yönetim tarzı boyutuna katılım oranı %17 iken ücret boyutuna katılım oranı %14 olarak belirlenmiştir. Burada katılım sırasına bakılınca çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve güvende hissetmek istemeleri takım çalışması ruhu güvenlik faktörü ağır basarken ücret faktörü tüm boyutların gerisinde kalmıştır (Şekil 14).

SONUÇ

Performans yönetim sisteminin en önemli unsuru olan çalışanların motive edilmesi hem kurum hem de çalışan açısından olumlu etkiler doğuracaktır. Öyle ki oluşabilecek bir hatada çalışana olan olumlu veya olumsuz bir yaklaşım çalışanın performansını etkileyecektir. Çalışanın yüzüne hatasının vurulması çalışanın daha içine kapanık ve kuruma karşı daha uzak duracağının işareti olacaktır. Fakat bu hatasını ona güzel bir dil ile anlatıp, ona çözüm yolu bulmasında rehberlik edilmesi şüphesiz çalışanın kuruma ve yöneticisine olan bağlılığını arttırıp motivasyonuna olumlu bir etki yapacaktır.

Çalışanlar çalıştıkları kurumlardan ücret beklediği gibi kurumun onlara ilgi ve alaka göstermesini, her koşulda adil olmalarını ve başarılarının bir söz veya bir maddi unsurla ödüllendirilmelerini beklerler. Bir kurumdaki tüm bu boyutların yüksek oranda olması şüphesiz ki çalışanları motive edip onların performanslarında artışlara sebebiyet verecektir. Burada yöneticilere düşen görev çalışanlara bu algıyı, bu sahiplenme ve çalışanlara adil bir şekilde yaklaşıldığı duygusunu göstermeleri ve hissettirilmeleri olacaktır. Bunun içinde yöneticilerin aktif bir biçimde çalışmaları gerekmektedir.

Her insan mutlu olduğu işte çalışmak ve mutlu olduğu işi yapmak ister. Çalışan yaptığı işten mutlu olmazsa bu çalışanın tüm hayatını ve çalışmasını etkileyecektir. Motive edici unsurlar bir nevi çalışanları mutlu edip çalışanların kuruma olan bağlılığını arttıracaktır. Performans yönetimi algısını başarılı bir şekilde yöneten kurum veya yöneticiler şüphesiz ki çalışan motivasyonu üzerinde de büyük etkiler bırakacaktır.

Yapmış olduğumuz bu çalışmada performans ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceledik. Araştırmaya başlarken teorik kısımda performans ve motivasyon kavramlarını, bu kavramlara olan bakış açılarını, tarihi süreçleri, bu konularda kurucu niteliği taşıyan düşünürlerin bakış açılarını dile getirip motivasyonu özendirici araçlarla performansın etkilerini inceledik. Performans yönetiminin kurumlara ve çalışanlara olan faydalarına değindik. Sonrasında örnek olarak ele almış olduğumuz Bursa ilindeki A Şirketinde performans ile motivasyona olan algıyı anket uygulamasıyla ölçmeye çalıştık. Bu ölçümlerde gösterdi ki çalışanlar mutlu olduğu işlerde, değer gördüğü kurumlarda, kendini maddi veya manevi acıdan güvende hissettiği yerlerde kendilerini geliştirme isteği artıyor ve bu durum toplamında motivasyonlarında olumlu etkiler bırakıyor.

Performans yönetimin bir sisteme dönüştürülmesi ve çalışanlarını bir araç yerine bir değer olarak görmesi sonucu çalışan motivasyonu olumlu bir şekilde artış göstermektedir. Aksi durumlarda çalışanlar kuruma ve yapmış oldukları işlere ön yargılar besleyip işten uzaklaşmakta ve kuruma olan güvenlerini kaybetmektedirler. Bu durum hem kurum hem de çalışan açısından olumsuzluk olarak görülmektedir.

Tablo 36'daki performans yönetimi ile motivasyon boyutlarının korelasyon analizinden de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılmış olan çalışanlar, performans ile motivasyonun birbiri ile bağlantılı olduğunu %77'lik bir katılımı doğrulamışlardır. Öyle ki buradan çıkacak sonuç ile yöneticilere ve kurumlara,

- Çalışanı bir araç değil bir değer olarak görmeleri gerekmektedir,

- Çalışan mutlu olduğu işi en iyi şekilde yapacaktır. Bu sebeple çalışan mutluluğu ön planda tutulmalı ve çalışanın önemsendiği çalışana hissettirilmelidir.
- Performans yönetimini iyi bir şekilde yönetmek için tek bir bakış açısı değil birden fazla gözle incelenerek karar verilmelidir.
- Performans değerlendirme ve yönetim sürecinde çalışanlar bilgilendirilmeli hangi kriterlerin göz önünde bulundurulduğu çalışanlar ile paylaşılmalıdır. Bu durumda çalışanlar performans göstergelerinin neler olduğunu bilecek artılarını eksilerini kendileri de görebileceklerdir.
- Performans değerlendirme süreçlerinde çalışanların görüşleri alınmalı onlarında bu süreçlerde aktif rol almaları sağlanmalıdır.
- Çalışanları birbirleriyle yarıştırmak yerine takım çalışmasına sevk etmek hem çalışanı yalnızlıktan uzaklaştıracak hem de çalışanın takım arkadaşlarına olan güvenini arttırıp beraber katkıda bulunmaları sağlanacaktır.
- Çalışanı motive etme unsuru olarak sadece ücretin arkasına sığınmak diğer unsurları göz ardı edeceğinden çalışanı tam anlamıyla motive etmiş olmayacaktır.

Tavsiyelerinde bulunmak faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Alphan Şentuna, D. (2007). *Değişen Liderlik Rollerini Perspektifinde Okul Yöneticilerinin Öğretmen Performansını Yönetmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Al-Anazi, M. and, Alghazo, A .M, (2016), *The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation*, International Journal of Economics and Business Administration, Vol. 2, No. 5, pp. 37-44, ISSN: 2381-7356
- Altay Enhoş, Ö. (1998). *Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metotları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Babadalı, H. (2006). *Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İncelemesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Baltacı, A. (2009). “Belirli Derecelere Yönelme Hatasının” Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi ve Bir Örnek Olay. (Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya
- Başaran, N. (2004). *Örgütlerde Katılımcı Uygulamaların Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi. (Niğde Bölgesinde Bir Uygulama)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde
- Baygüz, A. (2011). *Çalışma Yaşamında İşgören Motivasyonunu Artıran Özendirme Araçlarının Etkinlikleri Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Bilgin, K. (2015). Kamu Personel Yönetiminde Ölçüt ve Gösterge Odaklı Performans Yönetimi. Strategic Public Management Journal (SPMJ). Issue No: 2 ISSN 2149-9543. (24-39)
- Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. Sistem Yay. İstanbul
- Birgül, Ö. (2007). *Performans Yönetimi Sistemi Ve Eğitim Planlama Süreci Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Cüceloğlu, D. *Dayanışma Bilincinin Temeli İçimizdeki Biz*. Remzi Kitabevi Sistem Yay. 37.Basım
- Çakmak, N. (2005). *Kütüphanelerde Performans Değerlendirmesi ve Yönetime Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Çelik, M. (2018). *Örnek Uygulamalı Performans Yönetimi*. Seçkin Yay. Ankara
- Çicek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam*

- Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana
- Demirel, S. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi ve Tavşanlı Atatürk Anadolu Lisesinde Yapılan Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya
- Dirim, C. (2004). *Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Dişkaya, A. (2006). *Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Dobrin, C. Popescu, G. Popescu, V. and Popescu, C. (2012). *The Concept Of Performance in Business Organizations – Case Study On The Employee Performance in Romanian Business Organizations*. Proceedings Of The 6th International Management Conference "Approaches in Organisational Management" 15-16 November 2012, Bucharest, Romania
- Doğruluk, S. (2004). *Etkili Performans Değerlendirme İçin Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi Ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana
- Ediz, P. (2004). *Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Performans Yönetimi ve Bütçede Uygulama Projesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Ed. Kavi, E. (2017). *Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular*. Dora Basım Yay. Bursa.
- Emily R. (2011). *Motivation: A Literature Review, Research Report*.
- Erdemir, E. Haşit, G. Baraz, B. ve Tokgöz, N. *Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay.
- Erdil, O. Hak Alphan, L. ve Biber, L. *İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme*. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(19). (101-122)
- Erdoğan, M. (2007). *Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. Beta Yay. İstanbul
- Ertuğrul, O. (2007). *Performans Değerlendirme Politikalarının Yıllık Ücret Planlarıyla İlişkisine Yönelik Kurumsal Şirketlerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Faizul Haque, M. Aminul Haque, M. Islam, S. (2014). *Motivational Theories – A Critical Analysis*. *ASA University Review*, Vol. 8 No. 1,

- Güner, G. (2015). *Özel Hastanelerde Performans Yönetiminin Değerlendirilmesi: Ankara'ya Yönelik Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Güvenilir, N. (2000). *İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Helvacı, M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 35(1-2). (155-169)
- İlyas, G. (2016). *Hizmet İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Yönetiminin Çalışanların Performansı İle İlişkisi İstanbul İtfaiye Teşkilatı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Kavi, E. (2008). *Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık Ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yönetim Bilimleri Dergisi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale
- Kelli, B. (2012). *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*. Indiana University. SPEA Honors Thesis Spring 2012.
- Kızılboğa, R. (2006). *Belediyelerde Performans Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Koçel, T. (1982). *İşletme Yöneticiliği*. Evrim Matbaacılık. İstanbul Üniversitesi Yayın No:2998. İstanbul
- Koparan, E. (2005). *Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya
- Köseoğlu, Ö. (2005). *Belediyelerde Performans Yönetimine Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya
- Küçüközkan, Y. (2015). *Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve*. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (2), 86-115
- Martinez, J. (2001). *Assessing Quality, Outcome And Performance Management*. The Institute for Health Sector Development. World Health Organization Department of Organization of Health Services Delivery. London.
- Mayatürk Ayol, E. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*. Ankara: Nobel Yay.
- Nizam, B. (2005). *Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı Ve Uygulama Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa
- Nur İplik, F. (2004). *Performans Değerlendirmesi: Türkiye 'deki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir*

- Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana*
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470. Sevinç Matbaacılık. Ankara
- Özer, P. ve Topaloğlu, T. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*. Nobel Yay. Ankara
- Özgür, E. (2006). *Performans Yönetimi İle Motivasyon İlişkisi Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.*
- Özkalp, E. (2004). *Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı*. Kamu – İş Sendikası Yay. C:7, S:2
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yay.
- Pardee, R. (1990). A Literature Review of Selected Theories Dealing With Job Satisfaction and Motivation. United States.
- Pehlivan, B. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi Ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale*
- Semerci, A. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara*
- Shanks, N. (2007). *Introduction to Health Care Management*. Jones and Bartlett Publishers. United States.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul*
- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yay.
- Tunçer, P. (2012). Değişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi. *Öndokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 1. (131-156)
- Uyargil, C. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yay.
- Uysal, A. (2012). *Hemşirelerde Performans Değerleme Yöntemi Konusunda Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul*
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Manisa Bağcılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü. Manisa*
- Varoğlu, A. (2003). *Kurum Dışı Eğitimlerin Çalışanların Motivasyonlarına Etkileri ve Kurumsal Katkısı: Yüksek Lisans Eğitimleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara*
- Venugopalan, O. (2007). *Maslow's Theory Of Motivation Its Relevance And Application Among Non-Managerial Employees Of Selected Public And Private Sector*

Undertakings In Kerala. University Of Calicut. Thesis. Department of Commerce & Management Studies

- Yardımcıoğlu, F. (2006), *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya
- Yerli, E. (2006). *Performans Yönetimi Ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya
- Yıldırım, R. (2008). *Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Değerlendirmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli
- Yıldırım, S. (2011). *Okulda Performans Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Antalya İli Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya

EKLER

EK 1: Uygulanan Anket Örneği

İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ANKETİ

Sayın.....,

"İşletmelerde Performans Yönetiminin Motivasyon Üzerindeki Etkileri" konulu araştırmaya bilimsel veri oluşturmak için hazırlanan bu anketten elde edilen bilgiler tamamen akademik olarak kullanılacak ve hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Araştırmanın amacına ulaşması, sizin tarafsız, objektif ve içten cevaplarınıza bağlıdır. Ankete ayıracığınız zaman ve göstereceğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Selman YEŞİLMEN

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Yaşınız	: () 18 - 24 () 25 - 30 () 31 - 36 () 37 - 42 () 42 ve üstü
2. Cinsiyetiniz	: () Kadın () Erkek
3. Medeni Haliniz	: () Evli () Bekar () Boşanmış () Dul
4. Toplam Çalışma Süreniz	: () 0 - 1 yıl () 1 - 2 yıl () 2 - 4 yıl () 4 - 6 yıl () 6 yıl ve üstü
5. İş Yerindeki Çalışma Süreniz	: () 0 - 1 yıl () 1 - 2 yıl () 2 - 4 yıl () 4 - 6 yıl () 6 yıl ve üstü
6. Eğitim Durumunuz	: () İlk ve Ortaokul () Lise ve Dengi () Lisans : () Yüksek lisans () Doktora

BETİMLEME ANKETİ

Aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken, belirtilen görüşe kesinlikle katılmıyorsanız "**Hiçbir Zaman**", çoğunlukla katılmıyorsanız "**Nadiren**", kararsız iseniz "**Ara sıra**", çoğunlukla katılıyorsanız "**Çoğu Zaman**", ve tamamen katılıyorsanız "**Her Zaman**" ı işaretleyiniz.

Lütfen her ifadeyi değerlendiriniz.

Performans Yönetimi

Hedef Belirleme

No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.	İş yerinde firmanın amaçları doğrultusunda hedefler belirlenirken çalışanların görüşleri de alınarak birlikte karar verilir.					
2.	İş yerinde firmanın hedefleri tüm çalışanlara açık, ulaşılabilir olarak görülmektedir.					
3.	Hedefler, yıl içinde ekonomik nedenler, firmanın içinde bulunduğu durum, ülke ekonomisi vb. nedenlerle tekrar incelenerek ayarlamalar yapılır					
4.	Hedefler belirlenirken çalışanların yapacağı her iş için gerekli yeterlilikler belirlenmekte ve başarı nasıl ölçüleceği açıklanmaktadır.					
5.	Organizasyonun doğrudan yapılan işleri ilgilendiren stratejik planlar (vizyon, misyon) çalışanlar tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.					

Planlama / Yönlendirme

No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
6.	Yöneticiler çalışanlarla devamlı ilgilenir ve performansları hakkında ne düşündüğünü bildirir.					
7.	Yöneticiler performans değerlendirmesini, hata bulmak yerine, çalışanların daha başarılı olması için yaparlar					
8.	Yöneticiler, çalışanların yaptıkları işin hemen arkasından, veya yıl içinde performansları ile ilgili bilgi verir.					
9.	Yöneticiler, performans değerlendirmede elde ettiği bilgileri çalışanlara bildirdiği gibi bunu hedefleri yeniden belirlenirken de kullanır.					
10.	Tüm çalışanlar performans değerlendirme görüşmelerine çok önem verirler.					

Performans Değerlendirme

No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
11.	İş yerinde yapılan performans değerlendirmeye tüm çalışanlarla yöneticiler birlikte katılır.					
12.	Çalışanlar değerlendirilirken genel izlenimlere göre değil ulaştığı hedefler ve sonuçlar, performansına göre değerlendirilirler.					
13.	Çalışanlara performans değerlendirmesi yapılırken aralarında herhangi bir ayırım yapılmaz					
14.	Performans değerlendirilmesi sırasında müşteriden gelen geri bildirimler de dikkate alınmaktadır.					
15.	Değerlendirme ve değerlendirenlerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin tanımlayıcı ifadelerin bulunduğu bir listeden/ kaynaktan yararlanılmalıdır.					

Gelişim Planlaması

No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
16.	İşletmede performans değerlendirmesi yapıldıktan sonra fiili sonuçlarla standartların karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan sorunlara önleyici tedbirler alınmaktadır.					
17.	Performans değerlendirme sonucu, ücret artışı, ödüllendirme vb. sonuçlar vermektedir.					
18.	Performans değerlendirme sonunda performansın nasıl geliştirileceği konusunda ve buna bağlı olarak görevlerde yeni düzenlemeler getirilir.					
19.	Performans değerlendirme sonucuna uygun olarak hangi çalışan için ne zaman, hangi konuda, ne ölçüde eğitime ihtiyaç olduğu çıkarılır ve eğitim programına tabi tutulur.					
20.	Değerlendirme sonuçları çalışana iletilir ve tüm çalışanların gelişmesi için yapılan planlar onlardan da destek alır ve uygulanabilir niteliktedir.					

Motivasyon

Yönetim Tarzı

No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
21.	İşletmede yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ediyor.					
22.	İşletmede yönetim çalışanlara eşit fırsatlar tanır.					
23.	İşletmede çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.					
24.	İşletmede çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.					

Kendini Geliştirme

No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
25.	İşletmede yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.					
26.	İşletmede verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.					
27.	İşletmede yapılan toplantılarda çalışanlara istediği anda söz hakkı tanınır, fikirler ifade edebilir					
28.	İşletme çalışanların vereceği yeni fikirleri dikkate alıp, değerlendirir.					

Ücret ve Ödüllendirme

No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
29.	Çalışanlar yaptığı iş karşılığı adil olacak bir ücretle ücretlendirilirler.					
30.	Yüksek performans sonucu çalışanlar para vb. maddi ödülle ödüllendirilirler.					
31.	İşyerinde iyi olan her performans hak ettiği değerle ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır.					
32.	İş yerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.					

Güvenlik

No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
33.	Çalışanların iş güvencesi konusunda bir sıkıntısı yoktur.					
34.	Çalışanların sağlık, kaza vb. konularda sıkıntıları giderecek sistemler mevcuttur.					
35.	İşyerinde çalışanlara güven duyulmaktadır.					
36.	İşyerinde fiziksel koşullar çalışmayı olumlu yönde etkileyecek şekilde ayarlanmıştır.					

Takım Çalışması

No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
37.	İşyerinde çalışanlar kendi bölümünde birlikte çalıştığı insanlar ile iş birliği içerisinde işlerini yaparlar.					
38.	İşyerindeki departmanlar arasında iyi bir iletişim olduğunu düşünüyorum.					
39.	İşyerinde yöneticiler çalışanlara karşı arkadaşça ve yardımsever bir tutum içindedir.					
40.	İşyerinde çalışanlar, çabaları sonucunda yaptıkları işten tatmin olurlar.					

Toplam Veri İstatistiği				
SN	Ölçek Ortalaması (Eğer Öğe Silinmişse)	Ölçek Varyansı (Eğer Öğe Silinmişse)	Doğrulanmış veri Toplam Korelasyon	Cronbach's Alpha Değeri (Eğer Öğe Silinmişse)
D1	150,0417	920,124	,138	,963
D2	151,3667	929,058	,061	,962
D3	151,3250	934,675	-,104	,963
D4	149,2000	918,313	,146	,963
D5	150,3333	926,006	,048	,963
D6	149,3500	931,490	-,021	,963
S1	149,5417	893,595	,601	,961
S2	149,2417	888,420	,699	,960
S3	149,2000	899,338	,448	,961
S4	149,5250	878,167	,763	,960
S5	149,4167	888,346	,665	,960
S6	149,6583	879,958	,728	,960
S7	149,5583	874,013	,778	,960
S8	149,6750	884,238	,705	,960
S9	149,5500	883,174	,753	,960
S10	149,4167	883,959	,694	,960
S11	149,5750	880,129	,660	,960
S12	149,3250	892,171	,635	,961
S13	149,4583	884,452	,682	,960
S14	149,2250	889,403	,621	,961
S15	149,3417	895,101	,589	,961
S16	149,5583	889,476	,703	,960
S17	149,9083	879,092	,647	,960
S18	149,6083	882,929	,690	,960
S19	149,8583	882,072	,631	,961
S20	149,6750	880,776	,718	,960
S21	149,6333	885,243	,668	,960
S22	149,6833	880,218	,723	,960
S23	149,6500	880,145	,738	,960
S24	149,3333	888,695	,635	,961
S25	149,3250	885,583	,705	,960
S26	149,1583	892,655	,661	,960
S27	148,9167	894,951	,558	,961
S28	149,2667	881,928	,669	,960
S29	149,8833	879,986	,697	,960
S30	149,9333	882,651	,626	,961
S31	149,9083	882,605	,654	,960
S32	149,5250	880,974	,751	,960
S33	149,2917	896,091	,528	,961
S34	149,2333	893,777	,552	,961

S35	149,2000	895,892	,621	,961
S36	149,1500	899,019	,489	,961
S37	149,0000	896,924	,572	,961
S38	149,2083	888,956	,624	,961
S39	149,1417	888,476	,645	,960
S40	149,3750	883,883	,738	,960



ÖZGEÇMİŞ

1991 yılında Mardin’de doğdu. İlk ve orta eğitimini İstanbul Kanarya ilköğretim okulunda, Lise eğitimini Kadriye Moroğlu Lisesinde tamamlayan YEŞİLMEN, 2016’da Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünden mezun olarak yükseköğrenimini tamamladı. 2016’da Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri bölümüne tezli yüksek lisans öğrencisi olarak kabul edildi.

