

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



PERFORMANSLA İLİŞKİLİ MOTİVASYON
ARAÇLARININ KİŞİSEL ÖZELLİKLERE GÖRE
FARKLILIĞINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN

HAZIRLAYAN
Murat KATI

ELAZIĞ - 2016

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PERFORMANSLA İLİŞKİLİ MOTİVASYON ARAÇLARININ KİŞİSEL
ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIĞINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN

HAZIRLAYAN
Murat KATI

Jürimiz, 24/06/2016 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans /
doktora tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR
2. Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL
3. Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN



F. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla
bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Zahir KIZMAZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını****Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma****Murat KATI****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Anabilim Dalı****Elazığ-2016, Sayfa: XVI + 129**

Değişimlerin ve yeniliklerin hız kazandığı, rekabet şartlarının giderek yoğunlaştığı günümüzde işletmelerin değişen koşullara ayak uydurabilmesi, belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmesi, etkinliğini ve verimliliğini artırabilmesi için bazı faktörlere önem vermesi gerekmektedir. Bu faktörlerden en önemlilerinden biri de insandır. Eskiden bir makine olarak görülen insan, günümüzde işletmeler için hayati bir unsur haline gelmiştir. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek, rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve yeniliklere ayak uydurabilmek için insan faktörüne yatırım yapması gerekmektedir.

İşletmelerin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmenin yolu, çalışanların performansını artırmaktan geçmektedir. Çalışanların performansını arttırmak için de, öncelikle onların motive edilmeleri gerekmektedir. Bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren, teşvik eden bir güç olarak tanımlanan motivasyon, çalışanların performanslarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir.

İşletmeler çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan motivasyonu sağlamak için çeşitli motivasyon araçlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Motivasyon konusunda evrensel olarak kabul edilen bazı özendirici araçlar olsa bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon aracı veya motivasyon modeli geliştirmek neredeyse imkansızdır. Çalışmamızda motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak 3 farklı gruba ayrılmıştır.

III

Bu çalışmanın amacı; insanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmektir. Çalışmanın uygulama kısmı, oluşturulan anket formu aracılığıyla banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Araçları, Performans.



ABSTRACT**Master Thesis****A Research on Determining The Difference of Performance-Related Motivational Tools in Terms of Individual Characteristics****Murat KATI****Firat University****Institute of Social Science****Department of Business Administration****Elazığ-2016, Page: XVI + 129**

In today's world where change and innovation are rapid, competition is ever rising, businesses have to give importance to certain factors in order to be able to keep up with the changing conditions, reach their specified targets and goals, increase their effectiveness and efficiency. One of the most important among these factors are the people. The human which used to be seen as just a machine, has now become a vital component for companies. Businesses have to invest in the human factor in order to be able to continue their existence, attain an advantage in competition and keep up with the changes and innovations.

The way to increase a business's effectiveness and efficiency is to increase the performance of its employees; and in order to increase the performance of employees, a business must first motivate them. Motivation, defined as a power to stimulate a person to act based on certain purposes, is one of the most important factors affecting the performance of employees.

Businesses require various motivation tools in order to generate motivation that has an important effect on its employees' performance. Although there are certain tools that are accepted as universal in regards to motivation, it is almost impossible to develop a motivation tool or model that can suit every person, nation, and business. In our study, motivational tools are divided into 3 different groups; economic tools, psycho-social tools, and organizational and administrative tools.

The aim of this study is to determine the difference of motivational tools in terms of individual characteristics. The application part of the study was conducted with the help of a questionnaire on banking employees.

Key Words: Motivation, Motivation Tools, Performance.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
TABLolar LİSTESİ	XI
KISALTMALAR.....	XV
ÖN SÖZ	XVI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYON ARAÇLARI VE İLGİLİ TEORİLER	3
1.1. Motivasyon Kavramı	3
1.2. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar	4
1.2.1. İhtiyaç.....	4
1.2.2. Dürtü	5
1.2.3. Motiv	5
1.3. Motivasyonun Önemi	5
1.3.1. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi	7
1.3.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi.....	9
1.4. Motivasyon Süreci.....	10
1.5. Motivasyon Çeşitleri.....	12
1.5.1. İçgüdüsel Motivler	12
1.5.2. Fizyolojik Motivler	12
1.5.3. Sosyal Motivler.....	13
1.5.4. Psikolojik Motivler	13
1.6. Motivasyon Araçları	14
1.6.1. Ekonomik Araçlar.....	15
1.6.1.1. Ücret Artışı	15
1.6.1.2. Primli Ücret.....	16
1.6.1.3. Kâra Katılma.....	17

1.6.1.4. Ekonomik Ödüller	18
1.6.1.5. Sosyal Yardım ve Güvenlik.....	18
1.6.2. Psiko-sosyal Araçlar	19
1.6.2.1. Bağımsız Çalışma.....	19
1.6.2.2. Gruplara Katılma ve Ait Olma İsteği	20
1.6.2.3. Değer ve Statü.....	20
1.6.2.4. Gelişme ve Başarı	21
1.6.2.5. Sosyal Uğraşlar	21
1.6.2.6. Öneri Sistemi	22
1.6.2.7. Çevreye Uyum	22
1.6.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	23
1.6.3.1. Amaç Birliğı	23
1.6.3.2. Kararlara Katılma.....	24
1.6.3.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları.....	24
1.6.3.4. Yetki ve Sorumluluk Devri.....	25
1.6.3.5. Örgütsel İletişim.....	26
1.6.3.6. İş Genişletme	26
1.6.3.7. İş Zenginleştirme.....	27
1.7. Motivasyon Teorileri	27
1.7.1. Kapsam Teorileri	28
1.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	28
1.7.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar	29
1.7.1.1.2. Güvenlik İhtiyacı.....	30
1.7.1.1.3. Sosyal İhtiyaçlar	30
1.7.1.1.4. Saygınlık İhtiyacı	30
1.7.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	30
1.7.1.2. Herzberg 'in Çift Faktör Teorisi	31
1.7.1.3. McClelland 'in Başarı Güdüsü Teorisi.....	33
1.7.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi.....	34
1.7.2. Süreç Teorileri	35
1.7.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	35
1.7.2.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi.....	36
1.7.2.3. Locke'ın Amaç Teorisi.....	37

1.7.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	38
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

2.PERFORMANS KAVRAMI, PERFORMANS DEĞERLEME VE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	40
2.1. Performans Kavramı	40
2.2. Performans Değerleme Kavramı	41
2.3. Performans Değerlemenin Önemi	42
2.3.1. Performans Değerlemenin Çalışanlar Açısından Önemi	43
2.3.2. Performans Değerlemenin Yöneticiler Açısından Önemi.....	44
2.3.3. Performans Değerlemenin İşletmeler Açısından Önemi.....	45
2.4. Performans Değerlemenin Amaçları	45
2.5. Performans Değerlemenin Yararları.....	47
2.5.1. Performans Değerlemenin Çalışanlar Açısından Yararları	47
2.5.2. Performans Değerlemenin Yöneticiler Açısından Yararları	48
2.5.3. Performans Değerlemenin Örgüt Açısından Yararları.....	48
2.6. Performans Değerleme Yöntemleri	49
2.6.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri	49
2.6.1.1. Sıralama Yöntemi.....	50
2.6.1.2. Grafik Dereceleme Yöntemi	51
2.6.1.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi	52
2.6.1.4. Kritik Olay Yöntemi.....	53
2.6.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi	54
2.6.1.6. Zorunlu Dağılım Yöntemi	56
2.6.1.7. Deneme Yöntemi	57
2.6.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri	57
2.6.2.1. Başarı Kayıtları Yöntemi.....	57
2.6.2.2. Alan İnceleme Yöntemi.....	58
2.6.2.3. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi.....	58
2.6.2.4. Değerleme Merkezi Yöntemi.....	59
2.6.2.5. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi	60
2.7. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar.....	61
2.7.1. Hale Etkisi	62

2.7.2. Kontrast Hatası	62
2.7.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	62
2.7.4. Kişisel Önyargılar	63
2.7.5. Orta Derecelere Yönelme	63
2.7.6. Pozisyondan Etkilenme	63
2.7.7. Tek Yönlü Ölçüm	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERFORMANSLA İLİŞKİLİ MOTİVASYON ARAÇLARININ KİŞİSEL ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIĞINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR

ARAŞTIRMA	65
3.1. Araştırmanın Tanımlanması	65
3.1.1. Araştırmanın Amacı	65
3.1.2. Araştırmanın Önemi	65
3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri	66
3.1.4. Araştırmanın Modeli	69
3.1.5. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	69
3.1.6. Araştırmanın Örneklemi	70
3.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	70
3.1.8. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi	71
3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	72
3.2.1. Demografik Özelliklere ile İlgili Betimleyici İstatistikler	72
3.2.2. Motivasyon Araçlarına İlişkin Frekanslar.....	76
3.2.3. T-Testi	97
3.2.4. Anova Analizleri.....	101
SONUÇ VE ÖNERİLER	112
KAYNAKÇA	115
EKLER	125
ÖZGEÇMİŞ.....	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	11
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	29
Şekil 3. Araştırma Modeli	69



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Sıralama Yöntemi Değerleme Ölçeği	50
Tablo 2. Grafik Dereceleme Ölçeği.....	51
Tablo 3. İkili Karşılaştırma Ölçeği	52
Tablo 4. Kritik Olay Değerlendirme Ölçeği	54
Tablo 5. Kontrol Listesi Ölçeği	55
Tablo 6. Zorunlu Dağılım Ölçeği	56
Tablo 7. Motivasyon Araçlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	71
Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	72
Tablo 9. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları.....	72
Tablo 10. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları	73
Tablo 11. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	73
Tablo 12. Katılımcıların Mesleki Deneyime Göre Dağılımları	74
Tablo 13. Katılımcıların İş yeri Deneyimine Göre Dağılımları	74
Tablo 14. Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Dağılımları	75
Tablo 15. Çalışanların aylık ücretlerine verilecek zam performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	76
Tablo 16. Çalışanlara verilecek olan primli ücret performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	76
Tablo 17. Çalışanların işletmenin elde ettiği kara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	77
Tablo 18. Çalışanlara yemek, ulaşım ve giyecek yardımı amacıyla yapılan ek ödemeler performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	77
Tablo 19. Çalışanlara özel sağlık sigortası ve emeklilik güvencesinin sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	78
Tablo 20. Çalışanların işlerinde sorumluluk almalarının ve inisiyatif kullanmalarının sağlanması performanslarının artmasını sağlar.....	78
Tablo 21. İş ortamında takım çalışmasının yapılması, çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	79
Tablo 22. Çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	80

Tablo 23. Çalışanlara terfi etme olanağının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	80
Tablo 24. Çalışanların çalışma saatleri dışında organize edilen sosyal aktivitelere (gezi, yemek, eğlence vb.) katılımlarının sağlanması performanslarını arttırır.....	81
Tablo 25. Yöneticilerin iş hakkında çalışanların öneri ve düşüncelerini dikkate alması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	81
Tablo 26. Çalışanların iş ortamına ve çalışma koşullarına uyum sağlaması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	82
Tablo 27. Çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyum içinde olması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	83
Tablo 28. Çalışanların işletme içinde alınacak kararlara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	83
Tablo 29. Çalışanların kendi alanları ile ilgili toplantı ve konferanslara katılarak eğitim almaları performanslarının artmasını sağlar.	84
Tablo 30. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	84
Tablo 31. İşletmelerde doğru ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	85
Tablo 32. Çalışanların işlerinde ortaya çıkan bıkkınlık ve isteksizlik halini ortadan kaldırılmak için benzer işlerde çalıştırılması performanslarını arttırır.....	85
Tablo 33. Çalışanların gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarmak amacıyla kendi işleri dışında farklı işlerde çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	86
Tablo 34. Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	87
Tablo 35. İş ortamında çalışanlara adil davranılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	87
Tablo 36. İşletmedeki fiziksel koşulların ve iş ile ilgili araç ve gereçlerin uygun olması çalışanların performanslarının artmasında etkilidir.....	88
Tablo 37. İşletmede performans değerlendirme sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	88
Tablo 38. İşletme tarafından çalışanlar için özel günlerde (yılbaşı, bayram vb.) çeşitli etkinliklerin yapılması performanslarını arttırır.....	89

Tablo 39. Çalışma saatleri içerisinde çalışanlara çay, kahve, dinlenme amacıyla molaların verilmesi performanslarını arttırır.	90
Tablo 40. İşletme içinde bir ödül ve ceza sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	90
Tablo 41. İşletme tarafından çalışanların iş tanımlarının açıkça ifade edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	91
Tablo 42. Çalışanların yetenekleri doğrultusunda uygun pozisyonlarda çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	91
Tablo 43. Çalışanların bulunduğu pozisyonların ve yaptıkları işlerin öneminin ortaya koyulması performanslarını arttırır.	92
Tablo 44. İş ortamında karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.....	92
Tablo 45. Motivasyon Araçlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	94
Tablo 46. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesine İlişkin t- testi Sonuçları.....	97
Tablo 47. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesine İlişkin t- testi Sonuçları.....	97
Tablo 48. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesine İlişkin t- testi Sonuçları	98
Tablo 49. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Medeni Durum Bakımından İncelenmesine İlişkin t- testi Sonuçları.....	99
Tablo 50. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Medeni Durum Bakımından İncelenmesine İlişkin t- testi Sonuçları	99
Tablo 51. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Medeni Durum Bakımından İncelenmesine İlişkin t- testi Sonuçları	100
Tablo 52. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Yaş Değişkeni Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları	101
Tablo 53. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Yaş Değişkeni Bakımından İncelenmesine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları	102
Tablo 54. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Yaş Değişkeni Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları	103

Tablo 55. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Yaş Değişkeni Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları	103
Tablo 56. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları	104
Tablo 57. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları	105
Tablo 58. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları	105
Tablo 59. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları	106
Tablo 60. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Mesleki Deneyim Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 61. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Mesleki Deneyim Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları	107
Tablo 62. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Mesleki Deneyim Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları	108
Tablo 63. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyi Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 64. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyi Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 65. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyi Bakımından İncelenmesine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları.....	110
Tablo 66. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyi Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları	111

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

ANOVA : Analysis of Variance (Varyans Analizi)

ERG : Existence (Var Olma), Relatedness (İlişki Kurma), Growth (Gelişme)

Sig. : Signification (Anlamlılık Düzeyi)

SPSS : Statistical Package For Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket)

TBB : Türkiye Bankalar Birliği

ÖN SÖZ

Öncelikle yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca yardımlarını esirgemeyen ve deneyimleriyle tüm aşamalarda beni yönlendiren değerli hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN'a, çalışmamın analiz kısmında yardımlarını esirgemeyip, sürekli destek olan sayın Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL'e, çalışmam sırasında her türlü yardımı ve desteği gösteren arkadaşlarıma ve manevi destekleriyle yanımda olan aileme desteklerinden ve ilgilerinden dolayı teşekkür ederim.

ELAĞIĞ - 2016**Murat KATI**

GİRİŞ

İşletmeler açısından motivasyon, çalışanların performansını etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Harekete geçirme, teşvik etme ve isteklendirme anlamlarına gelen bu kavram, çalışanların belirlenen amaçlar doğrultusunda verimli ve etkili bir şekilde çalışması için gerekli koşulların oluşturulması süreci olarak da ifade edilebilir. Bu motivasyonu sağlamak için, çalışanların davranışlarını anlayabilmek ve onları bu davranışları sergilemeye iten nedenleri tespit etmek gerekmektedir.

Günümüzde sıkça kullandığımız bir kavram olan motivasyon, iş hayatında çalışanların performansına doğrudan etki etmesi nedeniyle daha da önemli bir kavram haline gelmiştir. İşletmelerin başarılı olabilmesi, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi, etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmesi için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların performansını yükseltebilmek adına onların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, söz konusu ihtiyaçların en iyi şekilde karşılanması gerekmektedir. Bunun sonucunda sağlanan yüksek motivasyon çalışanların performansları olumlu bir şekilde etkileyerek, işletmenin belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

İşletmeler çalışanlarını motive edebilmek için bazı motivasyon araçlarından faydalanmaktadırlar. Ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere 3 farklı gruba ayrılan bu araçların çalışanlar üzerindeki etkisi, istek ve ihtiyaçların farklılaşmasından dolayı farklılık göstermektedir. Çalışanlar bireysel ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda bulunduğu işletmelerden ekonomik kaynak, güvenlik, eğitim olanakları, sosyal imkânlar gibi bazı beklentiler içerisine girerler. İşletmeler de bu beklentileri karşılamak ve çalışanlarını motive etmek amacıyla motivasyon araçlarını kullanmaktadırlar.

1900'lü yıllardan günümüze kadar motivasyon kavramı hakkında birçok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler karmaşık bir kavram olan motivasyonu, farklı açılardan ele almaları sebebiyle birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Motivasyon teorilerinden bazıları kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan içsel faktörlere ağırlık vermesine rağmen, diğerleri ise teşvikler gibi dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bahsedilen teorilerin ortak noktası, kişilerin nasıl motive edileceğini belirlemek ve motivasyonun

sürekliliğini sağlamaktır. Bu kapsamda motivasyon teorileri; kapsam ve süreç teorileri olarak 2 grupta incelenmiştir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde; motivasyon ve motivasyon kavramıyla ilgili bazı temel kavramlar, motivasyonun yöneticiler ve çalışanlar açısından önemi, motivasyon çeşitleri, motivasyon araçları ve motivasyon teorileri gibi konular ele alınmıştır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde; performans, performans değerlendirme kavramı, performans değerlemenin önemi, performans değerlemenin yararları ve amaçları, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar gibi konular ele alınmıştır.

Tez çalışmasının son bölümünde ise; yapılan analizler doğrultusunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu çalışma kapsamında banka çalışanlarının performansı üzerindeki etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığının belirlenmesi incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYON ARAÇLARI VE İLGİLİ TEORİLER

Bu bölümde motivasyon başlığı altında: motivasyon kavramı, motivasyonla ilgili bazı temel kavramlar, motivasyonun önemi ve yararları, motivasyon süreci, motivasyon çeşitleri, motivasyon araçları ve motivasyon teorileri kapsamında kapsam ve süreç teorileri konuları ele alınmıştır.

1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı; harekete geçirme, teşvik etme, isteklendirme gibi anlamlara gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden gelmektedir. “Motive” kelimesinin Türkçe karşılığı, güdü, harekete geçme olarak tanımlanmaktadır. Buna dayanarak motivasyonu, bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren, teşvik eden bir güç olarak tanımlayabiliriz (Baysal ve Tekarslan, 1998:101).

Psikolojik bir terim olan motivasyonun farklı açılardan ele alınmış olmasından dolayı birçok farklı açıdan tanımlanmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir.

Motivasyon, örgütlerin ve bireylerin ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde bir ortam yaratarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir (Vural ve Coşkun, 2009:115).

Motivasyon, insanların günlük hayatta sergilemiş olduğu davranışların nedenini açıklamaya çalışan bir olgu şeklinde de düşünülebilir. İnsanların sergilemiş olduğu bu davranışların temelinde, bireyi o davranışı yapmaya iten itici bir güç vardır. Bu itici güç; güdü, dürtü, istek şeklinde açıklanabilir. Bunun sonucunda motivasyon; insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi şeklinde açıklanabilir (Şimşek ve Çelik, 2009:64).

Motivasyon, insanları belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır (Ceylan ve Anbar, 2014:350).

Motivasyon, işgörenleri çalışmak için isteklendirme ve örgütte beklenen düzeyde verimli bir şekilde çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceğine inandırma sürecidir (Ölçer, 2005:2).

Motivasyon, bir örgütteki çalışanların kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmasında itici bir güçtür (Batool ve diğerleri, 2013:6).

Motivasyon, insan davranışlarının değiştirebilme yeteneğidir. Ayrıca motivasyon insan davranışlarının aynı amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi için bireyi harekete geçiren bir araçtır (Güngör, 2011:3).

Bu tanımlardan yola çıkarak motivasyon kavramının, bireylerin ihtiyaçları ve beklentileri, amaçları ve davranışlarıyla ilgili olduğunu görmekteyiz. Yukarıda açıkladığımız motivasyon tanımlarının ortak noktası, motivasyonunun bireyin davranışları üzerinde etkili olması ve bu etkinin sonucunda bireyi belirli hareket ve davranışlara yöneltme anlamı taşımasıdır.

1.2. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar

Motivasyon kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için konuyla ilgili bazı temel kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

1.2.1. İhtiyaç

Bireylerde fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulması sonucu ortaya çıkan eksikliklerdir. Giderildiği zaman insanlarda rahatlama, giderilmediği zaman insanlarda sıkıntıya sebep olur. İhtiyaçlar, birincil ihtiyaçlar olarak adlandırılan temel fiziksel ihtiyaçlar ve ikincil ihtiyaçlar olarak adlandırılan sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Yemek, su, uyku gibi ihtiyaçlar temel fiziksel ihtiyaçlardır. Bunlar insanların yaşamlarını sürdürebilmesi için önemli olmakla birlikte, insan yaşamının temel gereksinimlerinden ortaya çıkan ihtiyaçlardır. İhtiyaçlar insanlar arasında evrensel olmasına rağmen, kişiden kişiye de değişmektedir. Örneğin; bir bebek yaşlı bir insandan daha fazla uykuya ihtiyaç duymaktadır. Benlik duygusu, rekabet, görev anlayışı, ısrarcılık, aidiyet duygusu gibi ihtiyaçlar ikincil ihtiyaçlardır. İkincil ihtiyaçlar fiziksel ihtiyaçlardan ziyade, zihin ve ruhun ihtiyaçlarını temsil ettiği için daha belirsizdir (Luthans ve Davis, 1992:126-127).

1.2.2. Dürtü

Bir ihtiyaç ortaya çıktığında, organizmayı harekete geçirir. Bu harekete geçme eylemi, belirli bir hedefe doğru meydana gelmektedir. Dolayısıyla dürtü, ihtiyaç ortaya çıktıktan sonra organizmayı belirli bir hedefe yönelterek belirli bir davranışı yapmaya iten bir güçtür. Açlık dürtüsü, susuzluk dürtüsü gibi bazı dürtüler bizi amaca yönelik davranışlar yapmaya iter. Örneğin; bir çocuk acıktığı zaman yemek gereksinimini karşılamak için harekete geçer ve bu davranışı kendine yiyecek aramaya iter. Bu dürtü halidir. Karnını doyurduktan sonra dürtü hali yok olur (Eriş, 2012:39).

1.2.3. Motiv

Bireyi bir amaca ulaştırmak için harekete geçiren, onun yapacağı davranışları etkileyen ve güçlendiren güç olarak tanımlayabiliriz. Motivler, insanların geçmiş yaşantılarıyla şekillenerek bir bütün oluştururlar. Oluşan bu motiv bütünlüğü insan davranışlarının oluşmasını sağlayan yani kaynağı, bu davranışların devam ettirilmesini sağlayan devam ettiricisi ve de istenilen biçimde yönlendirilmesidir. Her insan farklı motiv demetlerine sahiptir. Fakat bütün insanlarda var olan motivler genel olarak; başarıma, bağlanma, yarışma ve güç motivleri adı altında toplayabiliriz. Bu motivler insan davranışlarının oluşumunda etkilidir. Fakat hangi motivin daha etkin olduğu bireye göre değişmektedir. Yani bireyde hangi motiv baskın durumdaysa, bu motiv davranışı başlatır ve sonuçlanmasını sağlar (Güney, 2011:347).

1.3. Motivasyonun Önemi

Günümüzde hızla değişen örgütsel çevrede, örgütlerin bu değişimlere ayak uydurabilmesi, yoğun rekabet şartlarında başarılı olabilmesi için öncelikle insan kaynağına önem vermesi gerekmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için de bu insan kaynağı motive edilmelidir. Bireylerin kişisel performansları maddi ve manevi motivasyon araçlarıyla desteklenerek, örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları sağlanmalıdır. Eğer bu insan kaynağı etkin ve verimli şekilde kullanılmazsa örgütsel başarı elde edilemez. Çünkü motivasyonu düşük olan çalışanlar kapasitelerin tamamını kullanmaz veya kullanamazlar (Tunçer, 2013:91).

Motivasyonun önemi, çalışanların ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir farklılık olduğu fikri kabul edildikten sonra daha da artmıştır. Bu farklılığın kabul edilmesiyle işletmeler motivasyon kavramına daha da önem vermeye başlamışlardır.

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, etkinliğinin ve verimliliğinin artması için çalışanların performansının yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların performansını artırmak için üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri onların motivasyonunu sağlamaktır. Çünkü çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken istekli olmamaları, örgütün etkinliğini ve verimliliğini de olumsuz olarak etkileyecektir. İşletme içinde etkin bir motivasyon, çalışanlar arasında iletişimi artırır, verilen görevlerin zamanında ve daha verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacaktır.

İşletmeler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Çünkü çalışanların verimliliklerinin artması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir. Bu faktörlerden en önemlisi çalışanların ihtiyaçlarını uyaran motivasyondur. Çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi her zaman verimliliklerini artıracığı anlamına da gelmemelidir. Bunun nedeni işletme içinde uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden dolayıdır (<http://www.motivasyon.web.tr>).

Bunun dışında işletme içinde kurulan iyi bir motivasyon sistemi; bireyin iş yapma arzusunu artırır, bireyin işletmenin amaçlarını benimsemesini ve bu doğrultuda faaliyetlerini yoğunlaştırmasını sağlar, kişisel beceri ve verimliliklerini artırır, işletme içinde çalışanlar arasındaki rekabeti artırır, çalışanlar arasında dostça ilişkilerin kurulmasını da sağlar.

Motivasyon, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için bireylerin davranışlarını etkilemesi, yönetsel kararların sonuçlarını etkileyen ve de çalışanların davranışlarını anlamak için bize yardım ettiği için sadece kamu sektöründe değil, özel sektörde de oldukça önem verilmesi gereken bir kavram haline gelmiştir (Panagiotis ve diğerleri, 2014:417).

İşletme içinde kurulacak bir motivasyon sisteminin, çalışanlar ve işletme açısından sağlayacağı bazı faydalar şunlardır (Şimşek ve diğerleri, 2010:170):

- Çalışanların bazı temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacaktır.
- Çalışanların kültürel, sosyal, güvenlik, aile yardımları, çalışma koşulları vb. toplumsal ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak sağlayacaktır.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek çalışmaların araştırılmasına ve işletme içinde uygulanmasına olanak sağlayacaktır.
- Çalışanların ve işletmelerin verimliliğini artırır.

- Çalışanların kişisel yaratıcılık ve liderlik kabiliyetlerinin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunur.
- Çalışanlara sağlanan motivasyon imkanlarından daha çok faydalanmasını sağlayacak ortamın geliştirilmesini ve çalışanlar arasındaki rekabeti olumlu yönde geliştirecektir.
- İşletmelerin değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara uyum sağlamasını kolaylaştıracak esnek motivasyon sistemlerinin uygulanmasını sağlayacaktır.
- Çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyumlaştırılmasını sağlayarak, çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun da artırılmasına katkıda bulunacaktır.

1.3.1. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi

Yönetimi genel olarak planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi fonksiyonlardan oluşan bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Motivasyon kavramı bu fonksiyonlardan yöneltme fonksiyonuna daha yakındır. Yönetici ise; kar ve riski kendisine ait olmayan, belirlenen ortak amaçlar doğrultusunda insan, para, hammadde, makine, demirbaş gibi üretim araçlarını bir araya getiren, bunlar arasında uyumu sağlayarak, işlerin yönetilmesini sağlayan kişilerdir (Özdönmez ve diğerleri, 1998:6).

Yöneticilerin başarılı olması, çoğu zaman onunla beraber çalışan işgörenlerin performansı ile yakından ilişkilidir. İşgörenlerin performansı ise, onların ihtiyaçlarının, beklenti ve isteklerinin yerine getirilip getirilmemesiyle ilişkilidir. İşgörenler, beklentilerine ulaşır, ihtiyaçlarının giderildiği ve isteklerinin yerine getirilmesiyle verimli olacaktırlar. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin yapması gereken en önemli görev, işletmede çalışan işgörenlerin gereksinimlerini iyi analiz etmek, onları işletme amaçlarına ulaşma yönünde etkili bir şekilde motive etmektir (Torun, 2013:24). Bu durumda yöneticiler, çalışanları motive etmek için kullanacağı araçları tespit etmesi, seçmesi ve kullanması gerekmektedir. Böylelikle hem çalışanların ihtiyaçları karşılanacak, hem de işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacaktır (Ergül, 2005:69).

Yöneticiler motivasyon konusuyla yakından ilgilenmek zorundadır. Çünkü çalışma ekibinin örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaları, bilgileri, yetenekleri

yöneticilerin başarıları üzerinde etkilidir. İşletmeler için motivasyon ve performans birbirleriyle ilişkili olan iki önemli unsur olarak düşünülmelidir. Motivasyonu sağlanmayan işgörenlerin işletme içinde beklenen performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin birbirlerinden farklı davranışlar sergilerler. Bu davranışların altında yatan çeşitli nedenler olabilir. Yöneticiye düşen görev ise, bu davranışların altında yatan nedenleri zamanında ve doğru bir şekilde tespit ederek işletme içinde çalışan bu kişileri motive ederek onların örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda davranmalarını sağlamaktır (Koçel, 2010:619).

Yöneticiler, işletme için motivasyonun önemini, insanların ihtiyaçlarını anlamanın, işletme tarafından belirlenen nihai amaç ve hedeflerin ancak çalışanlarla birlikte gerçekleştirilebileceğini kabul etmelidir. Her birey farklı istek ve ihtiyaçlara sahiptir. Bu yüzden yönetici herkesi aynı özendirme ve teşviklerle motive edebileceğini düşünmemelidir. Eski tip yöneticilerin büyük çoğunluğu çalışanların işinden memnun olmadığını düşünüp, onların ancak korku ya da maddi ödüllerle motive edileceğine inanırlardı. Bunlar belki kısa vadede istenilen motivasyonu sağlayabilir, fakat uzun vadede çalışanları motive etmekten ziyade aksine onların işlerinden bıkmalarına yol açabilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2013:66).

Bir işletmede ne kadar nitelikli personel olursa olsun, çalışanların çalışma isteği, yönetim tarafından çeşitli uygulamalarla harekete geçirilmedikçe o çalışandan yeterli veya gerekli faydayı sağlayamazlar. Çünkü işletmelerin sahip olduğu varlıkların hepsi, sadece çalışanları sayesinde işletme amaçlarına hizmet edebilmektedir. Bu noktada yöneticilere düşen görev, çalışanların istekliliğini sağlamak, çalışanların motivasyonunu olabildiğince üst düzeyde tutarak kişisel başarısını artırmayı sağlamaktır. Ayrıca yöneticilerle çalışanlar arasında kurulacak etkin bir iletişim, işe yeni giren çalışanların işletmeye uyum sağlamasını ve işletme değerlerini benimsemesini daha da kolaylaştıracaktır (Karakaya ve Ay, 2007:57). Yöneticiler çalışanlarla etkin bir şekilde iletişim kurar ve bunu sürdürürse onları motive eden araçları tespit ederek onları daha kolay motive edeceklerdir. Çalışanlarına değer verme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kariyer ve terfi olanakları, yönetime aktif katılımın sağlanması, para önemli motivasyon araçlarından bazılarıdır (Ünsar ve diğerleri, 2010:251).

McClelland ve Burnham, yöneticiler açısından üç farklı motivasyon grubu olduğunu keşfetmiştir. Birinci gruptaki yöneticilerin, iş yapmaktan ziyade beğenilme ihtiyacına sahip olduğunu, ikinci gruptakilerin başarıma ihtiyacına sahip olduğunu ve

insanların kendileri hakkındaki düşüncelerini umursamadıklarını, üçüncü gruptakilerin ise en çok güce önem verdiğini, bir işletmede bir şeyler yaptırabilmek için çevredeki insanları etkilemenin gerektiği, kişisel başarılarından ziyade etki aracılığıyla güç kurmayı istediklerini açıklamıştır. Bu üç gruptan en etkin olanın üçüncü gruptaki yöneticiler olduğunu, onlara bağlı olarak çalışanların daha büyük bir sorumluluk duygusuna sahip olduğunu ve bu yöneticilerin ekip ruhunu ortaya çıkarmada daha başarılı olduğunu gözlemlemişlerdir (Aslan, 2004:102).

1.3.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

İşletmelerin verimliliklerini artırmak için işletme içinde alınan kararlarda çalışanların da görüşünün alınması gereklidir. İşletme içinde alınan kararlarda çalışanların fikirlerinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanması çalışanları motive edecek, bu da işletmenin çalışanlardan aldığı verimliliği artırarak işletmeyi olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların motive edilmesi, işletmelerde çalışanlar arasındaki etkili iş yönetimini arttırmak için yöneticilerin uyguladığı politikalardan biri olarak düşünülebilir (Manzoor, 2012:2).

İşletmeler çalışanlarını elde tutmak için bazı unsurlara ihtiyaç duymaktadır. Bu unsurların başında kuşkusuz çalışanları tatmin edecek seviyede bir maaş verilmesi gelmektedir. Fakat çalışanların istenilen düzeyde çalışması ve onların elde tutulması için bu her zaman yeterli olmamaktadır. Çünkü çalışanlar istenen düzeyde çalışması için çoğu zaman motivasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlar motive edilmediği takdirde gerçekleştirilmesi gereken işin kalitesi düşecek, bu da genel olarak işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir (Tohidi ve Jabbari, 2014:822).

İşletme içinde kurulacak rasyonel bir güdüleme sistemi, çalışanların hem ekonomik hem de toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak için fayda sağlamasının yanında, çalışanların egolarını tatmin etme ve kabiliyetlerini geliştirme fırsatı da sağlayacaktır. Motive olmuş çalışanlar da işletme verimliliğinin artmasında en önemli unsurlardan biridir (Adak ve Hançer, 2002:156).

Motivasyon işletmeler tarafından tamamlanması zorunlu olarak görülen bir görev değil, kesintisiz bir süreç olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmeler gibi, çalışanlar da zamana bağlı olarak değişmektedirler. Bu değişim onları motive edecek motivasyon kaynaklarının da değişmesine sebep olmaktadır. Motivasyonun bir süreç olarak değerlendirilmesi, farklı dönemlerde, çeşitli motivasyon problemlerinin

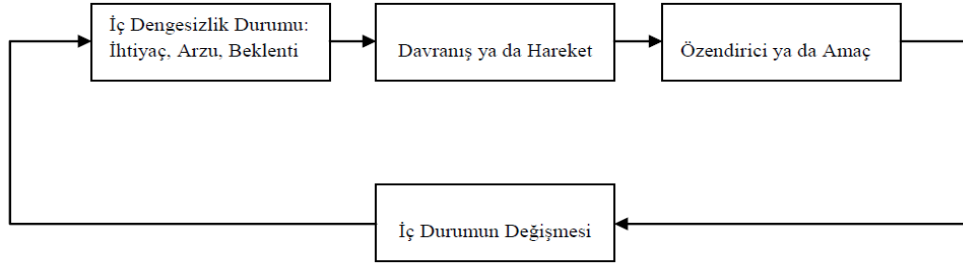
oluşmasına neden olacaktır. Yönetici bu durumda hem zaman içinde çalışanları motive edecek motivasyon araçlarındaki değişimi iyi bir şekilde takip etmeli, hem de meydana gelecek bu motivasyon problemlerini ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Yöneticiler, çalışanların motivasyonunun sağlanması ya da yükseltilmesi için motivasyon teorilerinden faydalanabilirler (Özdemir ve Muradova, 2008:148).

ABD’de 1992-93 yılları arasında Truman Bewley aralarında çeşitli iş adamlarının, işçi liderlerinin, aracılardan, avukatların, danışmanların ve yöneticilerin bulunduğu 300’den fazla kişiyle görüşerek bir araştırma yapmıştır. Yapılan bu araştırmaya göre işletmelerde çalışanların moral ve motivasyonunun gelişmesi için işletme içinde astlar ve üstler arasında iyi ilişkiler kurulmalı, şirketi geliştirme programları hazırlanmalı ve uygulanmalı, çalışanların ekonomik güvenceleri konusunda beklentileri karşılanmalı, çalışanların işletme içindeki rolleri açıklanmalı, işletme başarılarının ve çalışanlarının buna katkısının iyi bir iletişim yoluyla açıklanması gerekmektedir (Bewley, 1999:37).

1.4. Motivasyon Süreci

İnsanlar psikolojik ve fizyolojik yapısı olarak bir bütündür. Bu yapının temelini oluşturan bir denge vardır. Organizmanın herhangi bir ihtiyacı olması durumunda bu denge bozulmaktadır. İhtiyacın giderilmesi, bireyin tatmin edilmesi bu dengenin sağlanması için gereklidir. Motivasyon hem bireylerin davranışlarını anlamada, hem de bireylerin ihtiyaçlarının giderilerek söz konusu dengenin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır (Torun, 2013:16).

Motivasyon; bireylerin seçimlerini, kararlarını ve bunun sonucunda davranışlarını etkileyen, içinde değerleri, güdülerini, ihtiyaçları, gerilimleri ve beklentileri barındıran bir kavramdır (Eroğlu, 1995:246). İşletme açısından motivasyon süreci; bir işletmenin hedeflerine ulaşması için çalışanların davranışlarını ve niyetlerini yönlendiren bir süreçtir. Motivasyon süreci her ne kadar karmaşık ve bilinmeyen bir yapı gibi görülse de, basit bir model olarak aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Lodhi ve diğerleri, 2013:2):



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Kaynak: Eroğlu, 2000:246

Motivasyon süreci, bireyin bilinçli veya bilinçsiz olarak doyum sağlanmamış bir ihtiyacın, arzu veya beklentinin ortaya çıkmasıyla başlar. Daha sonra o ihtiyacı karşılayacak olan bir hedef oluşturulur ve hedefe götürecek davranış belirlenir. Ancak hedefler gerçekleştirildikçe, sürekli yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve döngü bu şekilde devam eder. Bazı fizyolojik işlevler güdülenme olmadan gerçekleşse de, bilinçli davranışların çoğu güdüseldir veya gerçekleşmesi bir nedene bağlıdır. Örneğin; saçların uzaması güdülenme gerektirmez ama saç kestirmek güdülemeyi gerektiren bir davranıştır (Barlı, 2007:191).

Motivasyon sürecinde önemli olarak görülen aşağıda belirtilen üç unsura dikkat edilmesi gerekir (Öğüt ve diğerleri, 2004:286):

- Organizmayı bir davranışı sergilemeye iten ya da davranışa sebep olan güç,
- Davranışın belli bir noktada gelişmesine sebep olan güç,
- Davranış meydana geldikten sonra, bu davranışın korunmasını ve devam ettirilmesini sağlayan güç.

Genel olarak motivasyon sürecinde, bireylerin ihtiyaçları, istekleri, bunların sonucunda bireyin sergilediği hareket ve davranışlar ve bu değişkenlerin birbirleriyle karşılıklı ilişkileri söz konusudur. Çalışanlar birbirlerinden farklı bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olduğu gibi, Şekil 1’de de görüldüğü gibi bu modelde de bireylerin birbirinden farklı ihtiyaçları, arzuları, amaçları olduğu görülmektedir.

Bireylerin birbirinden farklı ihtiyaçlara sahip olması motivasyonlarının sağlanması için farklı araçlar kullanılması gerekmektedir. Örneğin, ücret artışı bazı bireylerin motive olmalarını sağlarken, bazılarını motive etmeyebilir. Yani bir bireyin motive olmasını sağlayan bir motivasyon aracı, diğerlerini etkilemeyebilir. Motivasyon sürecini çiftçiliğe benzetebiliriz. Çünkü bitkiler birbirlerinden farklı şekilde ışığa, suya ve gübreye gereksinim duymaktadırlar (Kavi, 2006:72).

Sonuç olarak bireylerin davranışları, davranışlarının altında yatan faktörler, yöneticiler tarafından iyi analiz edilmelidir. Çalışanların istenilen yönde harekete geçirilmesini sağlamak, onların enerjilerini belli bir yönde yoğunlaştırmalarını sağlamak adına işletmeler motivasyon kavramına daha fazla önem vermelidir.

1.5. Motivasyon Çeşitleri

Güdüler, insanların yaşamaları ve gelişmeleri için bilinçli olarak sergiledikleri, sonucunda bir gereksinimin doymayı amaçladığı davranışlardır. Güdüler, bireylerin davranışlarının oluşma biçimlerini, yönlerini ve şiddetlerini etkileme özelliğine sahiptir. Bu ölçütler sonucunda motivasyon çeşitlerini dört farklı grupta incelenebilir (Başaran, 2000:71).

1.5.1. İçgüdüsel Motivler

İçgüdü, bireylerin doğal niteliğe sahip ihtiyaçlara yönelmesini sağlayan, bilinçsiz ve öğrenilmemiş davranışlardır. Bu davranışlar doğuştan gelmektedir. İnsanların bilinçli davranışları üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir (Cüceloğlu, 2005:233). Motivasyon çeşitlerinden biri olarak görülen bu kavram, tartışmalı ve çoğu davranış açıklamada yetersiz olmasından dolayı dürtü kavramını meydana getirmiştir. Dürtü, genel olarak özel bir eğitim gerekmeksizin bireylerin yeme, içme, uyuma gibi davranışları yapma eğilimidir (Tarakçioğlu ve diğerkleri, 2010:4).

1.5.2. Fizyolojik Motivler

Fizyolojik motivler bireylerin temel motivleri olarak da adlandırılırlar. Çünkü insanların yaşamlarının sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan temel ve birincil gereksinimlerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Öğrenmeden daha çok, doğuştan gelirler. Bu motivler Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin ilk sırasında bulunmaktadır. Fizyolojik motivlere örnek olarak Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin temelini oluşturan ve en alt basamağında yer alan fizyolojik ihtiyaçları verebiliriz. Bunlar; beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar insan yaşamının temelini oluşması açısından her insanda bulunmaktadır, fakat insanların farklı kişilik yapılarından dolayı birbirinden farklı şiddete ve kuvvete sahiptir (Kaplan, 2007:6).

1.5.3. Sosyal Motivler

Sosyal motivler, toplum içerisinde önemli ve değerli olarak kabul edilen olgulardır. Birey sürekli bu olguları elde etmek için çabalamaktadır. Tanınmak, sevmek, sevilme, beğenilmek, saygınlık kazanmak, bir gruba üye olmak, başkalarına yardım etmek bireylerin ulaşmak istediği davranış biçimlerinden bazılarıdır. Bunlar bireyler için birer güdü özelliği taşımaktadır. Fakat bu motivler, bireylerin kişilik yapısına bağlı olarak farklı zamanlarda ve farklı önem ve biçimde oluşurlar. Ayrıca bu motivlerin oluşması toplum koşullarına bağlı olarak da değişiklik göstermektedir. Bireyler toplumun farklı kesimlerinde yer aldığı için, birbirinden farklı motivlere sahip olabilmektedirler. Bu motivler toplumun değer yargılarına ve özelliklerine göre değiştiği için toplumun bazı kesimlerinde hoş karşılanan, diğer kesimlerinde hoş karşılanmayabilir (Eriş, 2012:42).

1.5.4. Psikolojik Motivler

Psikolojik motivler, bireyin kişisel ve davranış modellerine bağlı olarak düşünsel ve ruhsal ihtiyaçlarından meydana gelmektedir. Bu motivler, doğuştan ya da sonradan bireyin eğitim, öğretim ve toplumsal değerleriyle şekillenirler. Bunlar; bir işi başarma düşüncesi, bir şeye karşı duyulan ilgi, bağımsız olma isteği, kendine gösterme isteğidir. Bireyin iç yapısıyla ilgili olduğu için davranışların nedenlerini anlamak oldukça zordur. Psikolojik ihtiyaçlardan meydana gelen bu motivleri analiz etmek, fizyolojik ve sosyal motivleri analiz etmekten daha zordur. Çünkü bireyler bir olaya karşı farklı tepki verebilirler. Bir olay karşısında bazı bireyler soğukkanlı olmasına rağmen, bazı bireyler de çabuk etkilenebilir (Omirtay, 2009:13).

Yukarda açıkladığımız motivasyon çeşitlerinden farklı olarak, Bingöl motivasyon çeşitlerini 9 farklı gruba ayırmıştır (Eriş, 2012:43):

- İçgüdüsel Motivler
- Fizyolojik Motivler
- Sosyal Motivler
- Psikolojik Motivler
- Sosyo-Psikoloji Motivler
- Başarı Psikolojisi Motivleri
- Erk (Güç) Motivleri
- Bağlanma Motivleri

- İnanç ve Tutum Motivi

1.6. Motivasyon Araçları

Motivasyonun temel amacı, çalışanların daha istekli ve etkili çalışmasını sağlayarak işletmeye sağlayacağı verimi arttırmaktır. İşletme yöneticileri ve bazı bilim adamları bu amacı gerçekleştirmek için birçok araştırma yaparak, bazı uygulama önerileri ve örnekleri ortaya koymuşlardır. Fakat şimdiye kadar yapılan tüm bu araştırmalar sonucunda elde edilen bu uygulamalar ve önerilerin işletmeleri tamamen başarıya ulaştırdığı söylenemez. İnsan davranışlarının karmaşık ve anlaşılmasının zor oluşu, kişisel farklılıklar motivasyon konusunda genel kabul gören ilkeler benimsenmesini daha güç hale getirmiştir. Böylece işletmelerde çalışanların motive olmasını sağlamak için kullanılan özendirici araçların etkisi kişilere göre farklılık göstermektedir (Eren, 2001:507). Toplum değer yargıları, çevre faktörleri, sosyal ve kültürel düzey gibi değişkenler de bu araçların etkinliğinin değişmesinde önemli rol oynamaktadır. Toplumsal yapı bu değişkenlerin içinde kuşkusuz en önemli olanıdır. Örneğin, kutsal inançların ve psikolojik unsurların daha çok önemli olduğu geleneklerine bağlı olarak yaşayan kapalı ve mistik bir toplumda ekonomik araçların bireyler üzerindeki etkisi daha az olabilir (Sabuncuoğlu ve Düz, 2013:119).

Çalışanların motive edilmesi son zamanlarda işletmeler için daha önemli bir konu haline gelmiştir. Bir çalışanın belirli bir işi motive olmuş bir şekilde yapmasıyla, zorunlu bir şekilde yapması arasında nitelik olarak bir farklılık söz konusudur. Kişi istediği işi, motive olmuş bir şekilde, gereken çabayı göstererek ve çeşitli fikirler geliştirerek yapmaktadır. Fakat kişi motive olmadan kendisine verilen görevi yerine getirmiş olsa bile, yapılan bu işin kalitesi daha düşük olacaktır. Bu noktada işletmeler çalışanlarını motive etmeye önem vermeli ve psikolojik yapılarından dolayı farklı çalışanlar için çeşitli motivasyon araçlarını kullanarak onları motive etme sürecini başlatmalı ve etkin bir şekilde yönetmelidir (Ergin, 2012:110).

Motivasyon konusunda evrensel olarak kabul edilen bazı özendirici araçlar olsa bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon aracı veya motivasyon modeli geliştirmek neredeyse imkansızdır. Bunun yanında geçerliliği kabul edilmiş olup, önem sırası kendi içinde değişebilen bazı motivasyon araçları bulunmaktadır. Motivasyon araçlarını kendi arasında; ekonomik araçlar, psiko-sosyal

araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere 3 gruba ayırabiliriz (Adak ve Hançer, 2002:156):

1.6.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluş nedenleri ve işgörenlerin çalışma nedenleri genelde ekonomik temele dayanmaktadır. Girişimcilerin amacı gelirlerini artırarak, kişisel çıkarlarını maksimize etmek, işgörenleri çalışmaya yönelten en güçlü etken kişisel yaşamını ve aile yaşantısını sürekli kılmasını sağlayacak ücreti almaktır (Barutçu ve Sezgin, 2012:91). Böylelikle motivasyon araçları içerisinde ekonomik araçların etkisi diğer araçlara göre daha yüksektir. Çünkü kişilerin yaşamlarını sürdürebilmesinin temeli ekonomik yapıdan geçmektedir.

Bunların yanı sıra ekonomik sorunların yaşandığı, gelişmekte olan ülkeler veya ülkelerin ekonomik yapısı da çalışanlar açısından bu ekonomik araçların önemi daha da artmaktadır (Güven, 2013:53). Bu konuyla ilgili bir araştırmada; batı ülkeleriyle karşılaştırıldığında paranın bir japon işçisi için daha az önem taşıyan bir motivasyon aracı olduğu tespit edilmiştir. Japon çalışanlar için paranın etkisinden ziyade, motivasyonun güven duygusu, örgüt içindeki uyum, örgütsel ve ulusal kararlara kendini adama, görev ve sorumluluk bilinci ve bazı toplumsal değer yargılarına bağlı olduğu görülmektedir. Japon iş dünyasında önemli bir yere sahip olan toplam kalite yönetimi anlayışının bu sonuçlar üzerinde etkisi olabileceği ve ekonomik araçların çalışanları her zaman motive etmeyebileceği belirtilmiştir (Örücü ve Kanbur, 2008:87).

İşletmelerde uygulanan ekonomik araçları; ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödüller, sosyal yardım ve güvenlik olarak beş gruba ayırabiliriz (Şenel ve diğerleri, 2012:5).

1.6.1.1. Ücret Artışı

Çalışanlara emeklerinin karşılığı olarak ödenen paraya ücret denmektedir. Ekonomik motivasyon araçlarından en eski ve en yaygın olarak kullanılan araçtır. Günümüzde yöneticilerin ve diğer çalışanların motivasyonunu sağlayan en önemli araç olarak görülmektedir. Ücret, hem işgörenin işletmeye girme nedeni, hem de onun işletmeye sürekli bağlanmasını sağlamaktadır. Ücret, sadece işgörenin işletmeye bağlılığını ve onun ekonomik refahını arttırmaz, aynı zamanda bireyin toplum içindeki yerini, saygınlığını ve otoritesini de olumlu bir şekilde etkileyecektir. Ayrıca bireyin

geleceğini güvence altına alması açısından da son derece önemlidir. Bu nedenle ücret artışının çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bıraktığı görüşü kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Düz, 1998:120).

Ücret artışının diğer araçlara göre etkinliğini tespit etmek için 1969 yılında Fransa’da yapılan bir çalışmada bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu araştırma kapsamında seçilen işgörenlere; “ Eğer işveren, ücret artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması” şeklinde üç öneri sunulsaydı hangisini tercih ederdiniz? sorusu sorulmuştur. İşgörenlere sorulan bu anket sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde ankete katılanların yaklaşık üçte ikisinin ücret artışını tercih ettiği görülmüştür. Bu da ücret artışının çalışanlar üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Yumuşak, 2008:243).

1.6.1.2. Primli Ücret

İşgörenlere ödenen sabit ücretin dışında, onların daha verimli çalışmasını özendirmek için verilen ek ücrete primli ücret denir. İşgörenlere verilen bu primli ücretin hesaplanmasında bazı kriterler kullanılmaktadır. Genel olarak zaman odaklı ve parça başı esas alınarak hesaplanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Düz, 1998:122).

İşletmelerde primli ücret sistemleri çok farklı şekillerde uygulanmasına rağmen, tüm sistemlerin ortak amacı işletmenin kârlılığını yükseltmek, çalışanların daha verimli çalışmasını sağlamak için teşvik etmektir. Primli ücret sisteminde öncelikle zaman veya parça başına dayalı olarak işgörenlere temel bir ücret verilir, standardın üzerinde üretilen her birim için ayrı ücret ödenir. Zaman esasına dayalı sistemde ise, her işin tamamlanması için bir süre belirlenir. İşgören işini hesaplanan bu standart süre içinde bitirirse normal ücretini alır, daha kısa sürede bitirirse prime hak kazanır (Torun, 2013:56).

Primli ücret sistemi doğrudan çalışanları ilgilendirdiği için bu sistemin oluşturulması ve uygulanmasında adil olmak gereklidir. Bu ücret sisteminin uygulanmak da oldukça zordur. Özellikle; bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim gibi işin ölçümünün kolay olmadığı alanlarda primli ücretin uygulamasında bazı zorluklarla karşılaşılır (Yılmaz, 2010:8).

Primli ücret sisteminin uygulanmasında işletmeler açısından bazı sakıncalar da vardır. Bu sistem işgörenlerin daha fazla çalışmaya yöneltirken, zaman esasına dayalı

olmasından dolayı üretilen ürünlerin kalitesinin düşmesine, iş kazalarının artmasına ve bunlara ilaveten çalışanların daha çok yıpranmasına sebep olmaktadır (Eriş, 2012:65).

Primli ücret sistemi de motivasyon araçları arasında çok sık kullanılan araçlardan biri olarak görülmektedir. Fakat bu sistemi kullanılan işletmeler, ürünlerin kalitesinin düşmesi, iş kazalarının artması ve çalışanların yıpranması gibi sakıncaları ortadan kaldırdıktan sonra işletmelere daha fazla fayda sağlayacaktır.

1.6.1.3. Kâra Katılma

İşletmelerin elde etmiş olduğu kârın bir kısmını dönem sonlarında iş görenlere dağıtması durumudur. Bu sistemin uygulanmasındaki amaç, üretimin gerçekleştirilmesinde sadece sermaye faktörünün değil, emek faktörünün de önemli olduğu bilincidir. İşgörenlere verilen ücretin yanında özendirici bir araç olarak kâra katılımlarının sağlanması oldukça eski ve geçerli bir araçtır (Şimşek ve diğerleri, 2010:171).

Bu sistemin uygulanmasının ilk örneklerine ABD’de rastlanmıştır. 1886 yılında “Procter & Gamble” isimli bir firma ilk kez kâra katılma planını uygulamıştır. Bir başka örneğine ise 1967 yılında Fransa’da yayınlanan bir Cumhurbaşkanlığı raporuyla görülmüştür. Raporda: “İşletmelerin gelişmesi konusunda işçilerinde doğrudan sorumlu olduğu, işçilerin buna katılması dışında işletmelerin elde etmiş olduğu kazanca da katılmalarının zorunlu olması istenmiştir.” denilmiştir. Diğer ülkelerde de yakın tarihlerde benzer uygulamalara rastlamak mümkündür. Günümüzde kâra katılma, yönetime katılmanın bir başka şekli olarak görülmektedir. Yönetime katılma yönetsel demokrasi anlayışını getirdiği gibi, kâra katılmanın da ekonomik demokrasi anlayışını getirdiği düşünülmektedir (Sabuncuoğlu ve Düz, 1998:123).

Genel olarak kâra katılmanın uygulanmasında demokratik bir anlayış hâkim olsa bile, işgörenlerin işe motive olması konusunda etkili olmakla birlikte, kârın nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı yani nasıl uygulanacağı konusunda bazı belirsizlikler vardır. Kâra katılımının uygulanmasında izlenen bir plana göre dağıtım üç farklı biçimde olmaktadır (Bilecen, 2008:50):

- **Nakit Dağıtım:** Bir yıl veya daha kısa sürede kazanılan kârın belirli bir yüzdesinin işgörenlere dağıtılması sistemidir.

- **Ertelenmiş Dağıtım:** İşgörenlerin emekliliği veya ölümü halinde her yıl elde edilen kârın belirli bir yüzdesi hesaplanarak işgörelere verilmek üzere ayrı bir hesapta saklanması sistemidir.
- **Karma Dağıtım:** Bu iki modelin aynı anda kullanılmasıdır. Yani işgörenin payına düşen miktarın bir kısmı dağıtılır, kalan kısmı ise ertelenerek sonradan işgörene ödenmek üzere biriktirilir.

1.6.1.4. Ekonomik Ödüller

İşletmelerin çalışanları motive etmek ve onları işe bağlamak için gösterdikleri çabalar karşılığında başarı gösterenlere ekonomik değeri taşıyan ödüller vermesidir. Örneğin; bulunduğu bölümde önemli bir yenilik önerme, işletme içi disiplin kurallarına uyma ve bunun gibi benzer davranışlar sergilenmesi sonucunda ekonomik ödüller verilmektedir (Kavi, 2006:81).

Bu konuda işletmelerin bazı hususlara dikkat etmesi gerekmektedir. Öncelikle çalışanların hangi davranışları için ödüllendirileceği, bu davranışları sonucunda ne tür ödüller verileceği ve ödüllendirme sisteminin belirlenmesi ve dağıtılmasında adil bir sistemin oluşturulması gerekmektedir. Ödüllendirme sisteminin kurulma amacı, çalışanlardan performansını arttırmak, onları işe bağlamak olduğu için adil olmayan bir ödüllendirme sisteminin kurulmasıyla çalışanlardan beklenen performans artışı gerçekleşmeyecektir (Torun, 2013:58).

İşletmelerin dikkat etmesi gereken bir başka husus da çalışana verilmesi planlanan ödülün sağladığı başarıdan hemen sonra verilmesidir. Ayrıca sağlanan başarı veya istenilen davranışın gerçekleştirilmesiyle, verilen ödül arasında bir orantının olması gerekmektedir.

1.6.1.5. Sosyal Yardım ve Güvenlik

Bireyler yaşamları boyunca ekonomik olarak kendilerini güvende hissetmek, çalıştığı ortam ve özel yaşamı açısından daha iyi koşullarda yaşamlarını sürdürmek istemektedir. İşletmeler de çalışanlarına daha iyi yaşam koşulları sağlaması adına; ulaşım için servis sağlanması, öğlen yemeklerinin yeterli ve kaliteli olarak sunulması, özel sağlık sigortası, çalışanlara giyecek yardımı yapılması gibi bazı uygulamalar aracılığıyla çalışanlarını motive etmek istemektedir (Yılmaz, 2010:9).

Sosyal ve ekonomik güvenlik ihtiyacı da çalışanların kişisel çabaları artırma açısından büyük öneme sahiptir. Emeklilik, işsizlik, hastalık, kaza, hayat sigortaları gibi kişilerin hayatlarını tehlikeye düşürecek durumları önleme adına işletmeler tarafından yapılması gereken bazı korunma biçimlerindendir. Bunlardan bazıları, hükümet tarafından zorunlu tutulmaktadır. İşletmeler de uygulayacağı politikalarla bunları teşvik aracı olarak kullanabilmektedirler. Bu tür önlemlerle, çalışanların işinden daha memnun olmasını sağlayacaktır (Eren, 2001:509).

Bu tür güvenlik ve yardım araçları işletmeler için büyük maliyetlere yol açmasına rağmen, çalışan verimliliğine etki etmeyebilir. Fakat sürekli bir geliri olmasının sonucunda duyulan kendine güven hissi olmaksızın, sürekli kaygı içinde çalışan bir personelin çaba ve performansının da düşük olacağı unutulmamalıdır.

1.6.2. Psiko-sosyal Araçlar

İşletmelerde, kısa bir süre öncesine kadar çalışanların motivasyonunu etkilemede en etkili olan aracın ekonomik araçlar olduğu kanısı yaygındı. Fakat günümüzde bu kanı değişmeye başlamıştır. Artık işletme yöneticileri psiko-sosyal araçların da en az ekonomik araçlar kadar önemli olduğunun farkına varmışlardır. Öncelikle işletme yöneticileri işletme politikaları ve yönetim anlayışı dikkate alarak, çalışanların psiko-sosyal özelliklerini analiz etmeli ve ardından işletme içinde psiko-sosyal araçların etkin bir şekilde uygulanmasını ve faydalanmasını sağlamalıdır (Omirtay, 2009:65).

İşletmelerde kullanılan bazı psiko-sosyal araçlar şunlardır (Cihangiroğlu ve Uzuntarla, 2015:348): bağımsız çalışma, gruplara katılma ve ait olma isteği, değer ve statü, gelişme ve başarı, sosyal uğraşlar, öneri sistemi ve çevreye uyum.

1.6.2.1. Bağımsız Çalışma

Çalışanlar çoğu zaman benlik duygusunu tatmin etmek için bağımsız çalışmak, sorumluluk almak ve inisiyatif sahibi olmak isterler. Çalışma hayatında özgür bir şekilde hareket ederek kişisel başarılarının yükseleceğini düşünürler (Yılmaz ve Eroğlu, 2013:63).

Çalışmada bağımsız olma isteği çalışanlara her konuda sınırsız özgürlük verileceği anlamına gelmemelidir. Böyle bir uygulama, örgüt yapısının varlığını ve otoritesini de olumsuz olarak etkileyecektir. Bu istek, insanların doğası gereği

oluşmaktadır. Endüstri devrimi ve öncesinde küçük işletmelerde çalışanların bağımsızlık çalışma isteğini önlemek kolayken, günümüzde bu duyguyu önlemek oldukça zordur. Yöneticiler yapması gereken çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik araçlarla analiz ederek, en azından kişilerin o alanda ve belirli ölçüde özgür çalışmasına izin verilebilir. Kişiler aşırı baskı altında çalışmaktan, sürekli işlerine karışılmasından hoşlanmayacağı, bu durum kişisel verimi ve performansı etkilediği gözlemlenmiştir (Sabuncuoğlu ve Düz, 1998:127).

1.6.2.2. Gruplara Katılma ve Ait Olma İsteği

Grup, ortak amaçlar doğrultusunda birden fazla kişinin birbirleriyle etkileşim içinde olduğu topluluktur. Çalışanların sosyal yapıları gereği sürekli bir gruba ait olma ve grup üyeleriyle sürekli iletişim içerisinde olma gereksinimi isterler. Kendisini bir gruba ait hisseden kişilerin motivasyonu da artmaktadır. Grup içinde kurulacak etkili ve doğru iletişim çalışanların örgüt içinde birbirlerine daha çabuk uyum sağlamasını, sorumluluk bilinci kazanmasını sağlayacaktır. Örgüt içinde yaşanan iletişim probleminden dolayı birçok kişi huzursuz olmakta, hatta işlerini bırakmak durumunda kalmaktadır. İş dışında gerçekleştirilecek etkinliklerle çalışanların bir araya gelmesi sağlayacak, bu da farklı iletişim alanlarının oluşmasına zemin hazırlayacaktır (Fidan, 1998:136).

Sosyal katılımın örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir yeri vardır. Bu yüzden işletmelerin sosyal katılıma daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Sosyal katılımın artması amacıyla; personel geceleri, piknik, tiyatro ve sinema aktiviteleri gibi organizasyonlar düzenlemelidir (Yılmaz, 2010:11)

1.6.2.3. Değer ve Statü

Değer verme, çalışanları motive etmek için önemli bir araçtır. Çalışanlar kendisine verilen görevin veya işin istenilen şekilde yapılması durumunda yöneticiler tarafından beğenilmek, takdir edilmek isterler. Bu durum onların tatmin olmalarını sağlayacaktır. Çalışanlar işletme içinde kendilerinin bir değeri olmasını isterler. Değer verilme, çalışanlar arasında adil olarak kullanıldığında, çalışanları üretimin artması konusunda teşvik eden bir motivasyon aracıdır (Omirtay, 2009:68).

Statü ise, bir kişinin toplum içindeki konumu veya kazanmış olduğu saygınlıktır (<https://tr.wikipedia.org>). Kişiler istedikleri statüyü elde etmek için her türlü çabayı

gösterirler. Kişi istediği statüye sahip olduğunda, yakın çevresinden ve çalışma arkadaşlarından saygı görecektir. Kişinin statüsünün yükselmesi, kişinin verimliliğini ve iş doyumunu da olumlu yönde etkileyecektir. Bu yüzden değer ve statü, çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır (Eren, 2001:512).

1.6.2.4. Gelişme ve Başarı

İnsanlar çalışma hayatı boyunca, en kısa zamanda yükselmeyi ve kendilerini geliştirme olanakları sağlanmasını isterler. Kişinin işletme içindeki konumu yükseldikçe, verilen görevin zorluğu da artacaktır. Görevin zorlaşmasıyla, kişiye daha fazla sorumluluk yüklenerek, kişiye verilen yetki ve ücret de artacaktır. Bu da çalışanlar üzerinde birçok farklı yönden güdüleyecektir. Yükselme öncelikle; çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişim imkânı sağlayacaktır. Bunun sayesinde, kişi kendisini daha güçlü hissedecek ve kendisine olan güveni artacaktır. Yükselme psikolojik bir ödül olarak kabul edilebilir. Ayrıca, çeşitli gelişme ve yükselme olanakları sonucunda kişiye güçlü bir prestij de sağlar. Yetki ve sorumluluğun artması anlamına gelen yükselme, bireyin gelir düzeyinin artmasını da sağlayacaktır (Ünlüöner ve diğerleri, 2007:13).

1.6.2.5. Sosyal Uğraşlar

İşletmeler çalışanların boş zamanlarını değerlendirmeleri için, çeşitli içerik ve niteliklere sahip bazı sosyal uğraşlar düzenlemelidir; Bu uğraşlar şu şekilde özetlenebilir (Kavi, 2006:85):

- Spor tesisleri kurularak, spor müsabakalarının düzenlenmesi,
- Aynı iş kolunda bulunan işletmelere çeşitli geziler düzenlenerek, çalışanların bilgi ve görüşlerinin geliştirilmesi,
- Çalışanların mesleki bilgilerini arttırmak, kültürel ufuklarını genişletmek amacıyla işletme içinde kütüphane kurulması,
- İşletme içinde veya dışında özel günlerde; tören, kokteyl, müzik şöleni gibi çeşitli programlar düzenlemek.

Çalışanların bu tür sosyal uğraşlara katılımlarının sağlanması, grup ruhunun gelişmesine katkıda bulunur. Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmelerini sağlar. Çalışanların işletmeye bağlanmasını sağlar. Fakat sosyal uğraşlara katılmayanların bu durumdan olumsuz olarak etkileneceği unutulmamalıdır. Sonuç olarak, sosyal

uğraşların kişileri motive eden geleneksel bir araç olduğu, günümüzde de birçok işletme tarafından kullanıldığı görülmektedir (Akyol, 2015:47).

1.6.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, çalışanları motive etmek için yararlanılan bir diğer psiko-sosyal araçtır. Çalışanlar işletmeye dair düşünceleri, kişisel ya da örgütsel sorunları, teknik konular hakkındaki görüşlerini, önerilerini açık ve özgür bir şekilde üst yönetime ifade edebilmesini içeren sistemdir. Örgüt içindeki çalışanlar, yapılan iş hakkındaki öneri ve düşüncelerini özgürce ortaya koyabilmesine olanak tanıyan bu sistem, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimi de geliştirir. Daha çok Amerikan ve bazı batı işletmelerinde uygulanan bu sistemin, çalışanları işletmeye bağladığı ve örgüt içinde bütünlüğü sağladığı saptanmıştır (Taşdemir, 2013:68).

Öneri sistemi sayesinde çalışanların sunduğu öneri ve fikirlerin ciddiye alınması, uygun olanların hayata geçirilmesi çalışanlar açısından kendi fikirlerine değer verildiği ve kendisini işletmenin önemli bir parçası olarak görecektir. Bunun sonucunda kişi, daha istekli ve verimli çalışacaktır. İşletmeler açısından öneri sisteminin bazı sakıncaları vardır. Örneğin; gereksiz ve herhangi bir yararı olmayan önerilerle çalışanların yöneticilerin zamanını harcaması, öneriyi getiren kişiye karşı ilgisiz davranılması veya işletme için faydalı ve gerekli bir önerinin yönetici tarafından kendi düşüncesiymiş gibi ifade edilmesi de bu sakıncalardan bazılarıdır (Sabuncuoğlu ve Düz, 2013:132).

1.6.2.7. Çevreye Uyum

Çalışanlar, sorumlu oldukları işletmenin fiziksel koşullarına uyum sağlamasının yanında sosyo-psikolojik koşullarına da uyum sağlamak zorundadır. İşe yeni giren bir çalışan, en kısa zamanda çalışma arkadaşlarıyla iletişime geçmeli, onları tanımalı ve onlarla uyum içerisinde olmalıdır. Ayrıca çalıştığı işletmenin geleneklerine, kurallarına ve yapısına da uyum sağlamalıdır. Aksi halde kişinin yüksek performans göstermesi ve işinde başarılı olması çok zordur (Yılmaz, 2010:13).

Yönetici, işletmeye yeni girenler ve işletme içindeki çalışma alanı değişen çalışanların uyum sorunu yaşamaması için onlara yardımcı olmalı, gereken bilgiyi aktarmalı ve en kısa sürede çalışma arkadaşlarıyla kaynaşmasını sağlayarak bu kişilerin işletme içinde dışlanmasını önlemelidir (Eriş,2012:67).

1.6.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

İşletmeler çalışanlarını motive etmek, onların işletmeye bağlılığını sağlamak için sadece ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları kullanmamaktadır. Bunların dışında örgütsel ve yönetsel araçlar olarak adlandırılan motivasyon araçlarından da faydalanmaktadırlar. Örgütsel ve yönetsel araçların çoğu işletmeler için herhangi bir maddi yük oluşturmazlar. Yöneticiler bazen biraz maddi kaynak ayırarak, bazen de herhangi bir maddi kaynağa gerek olmaksızın bu araçları yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanarak çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltebilir, onların örgütsel amaçlar doğrultusunda daha verimli çalışmalarını sağlayabilirler (Çiçek, 2005:46).

İşletmelerde kullanılan bazı örgütsel ve yönetsel araçlar şunlardır (Ölçer, 2005:3): amaç birliği, kararlara katılma, eğitim ve yükselme olanakları, yetki ve sorumluluk dengesi, örgütsel iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme.

1.6.3.1. Amaç Birliği

İşletme amaçlarıyla çalışanların amaçları arasında denge sağlanması durumudur. Bu ilke, işletmelerin var olma nedeniyle alakalıdır. İşletmeler belli bir amaç doğrultusunda kurulurlar. İşletme içinde bu amaç birliğinin oluşturulması için, öncelikle işletme amacı belirlenmeli, sonra bu amaca ulaşmak için bu amacın birer alt amaçları olarak bölümlerin, çalışanların amaçları belirlenmelidir. Bu alt amaçlar gerçekleştirilerek, işletmenin ana amacına ulaşmak mümkün olacaktır (Akyol, 2015:49).

İşletmelerin çalışanlarından beklentileriyle, çalışanların işletmeden beklentileri aynı olmamaktadır. Örneğin; işletmeler çalışanlarından devamlılık, görev ve sorumlulukları yerine getirme, örgüte bağlılık, örgüt bütünlüğünü sağlama gibi davranışlar göstermelerini beklerken, çalışanlar da işletmelerden, adil ücret uygulaması, çalışma koşullarının uygunluğu, iş güvenliği, eğitim ve geliştirme olanakları beklerler. Çalışanlara verimli ve dürüst çalışmalarının işletme çıkarlarının yanında kendi çıkarlarını da etkileyebileceği belirtilmelidir. Böylelikle çalışan, örgüt amaçlarına katkıda bulunarak kendi amaçlarını da yerine getirdiğini düşünerek hareket edecektir. Amaç birliği, örgütsel birliğin oluşmasına da zemin hazırlayacaktır. Yönetim, çalışanların beklenti ve amaçlarıyla, örgütün amaçlarını uyumlu hale getirmeli ve örgüt içinde bir amaç birliğinin oluşmasını sağlamalıdır (Bilecen, 2008:56).

1.6.3.2. Kararlara Katılma

Kararlara katılım, günümüzde işletmelerin en çok önem verdiği motivasyon araçlarından biri olarak görülmektedir. Kararlara katılım, çalışanların kendi alanlarıyla ilgili ortaya çıkan sorunlarda ve işletme içindeki bazı konularda görüşlerinin alınarak alınacak kararlarda etkin rol oynamasının sağlanmasıdır. Çalışanların işinde daha verimli çalışabilmesi, ona çalıştığı yerde kendisine olan ihtiyacı ifade etmek için verilecek haklardan birisi kararlara katılımdır (Güven, 2013:55).

Kararlara katılımın temel amacı, kişilerin kararlara katılımlarının sağlanmasıyla, alınacak kararları benimsenmesinin ve desteklenmesinin de sağlanmasıdır. Çalışanları motive etmek için kullanılan bu araç, sadece çalışanların görüşünü alma amacıyla kullanılmamalıdır. Bazı işletmelerde, sadece belirli kişilerin görüş ve düşüncelerinin alındığı, bunların kararlara katıldığı görülmektedir. Fakat alınacak kararların sağlıklı olabilmesinin yanında demokratik olması ve alınan kararların uygulama esnasında desteklenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Düz, 2013:138).

Çalışanların kararlara katılımının sağlanmasıyla, işletme içinde oluşan sorunların temelinde yatan gerçekler daha iyi algılanarak, verilecek kararların niteliği de artacaktır. Böylelikle, çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederek, kişilerin işlerine bağlılığının artması sağlanacaktır (Adak ve Hançer, 2002:157). Ayrıca yöneticiler, çalışanların kararlarını küçümsemekten, düşüncelerine saygı göstererek dinlemelidir. Çünkü kararlara katılımın sağlanması, işletmenin verimliliğini ve etkinliğini, çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurulmasını sağlayacaktır.

1.6.3.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları

Eğitim; çalışanlara yeni bilgiler sunarak mesleki bilgi ve ufuklarını geliştirmek, onların tutum ve davranışlarını değiştirmek, düşünce ve rasyonel karar alma konusunda bilgi ve becerilerini artırma konusunda gereklidir. İşletmeler dinamik bir yapıya sahip olduğu için, değişen şartlara uyması için sürekli yeni bilgi ve ilkeler edinmesi gerekmektedir. Bu da çalışanların verilen eğitimlerle bilgi ve becerilerini artırılmasıyla mümkün olacaktır (<http://blog.milliyet.com.tr>).

Yükselme ise; çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeleri sonucunda işletme içinde daha iyi ve daha üst bir pozisyona tırmanmasıdır. Ayrıca yükselme, çalışanlara başarıları karşılığında verilen bir ödül olarak da ifade edilebilir. Yükselmenin aracı genellikle eğitim olarak görülmektedir. İşgörenler çalışma yaşamlarında yükselme

olanaklarına sahip olmak isterler. Çünkü çalıştığı işte belli bir süre sonra tecrübe kazanan kişi için o sıradanlaşacak ve kişiler sorumluluklarını yeterli bulmayacaklardır. Daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışma ihtiyacı hissedeceklerdir (Eriş, 2012:70). Yükselme olanaklarının tıkanması sonucunda çalışanların çalışma gayreti ve isteği de azalacaktır. Günümüzde çoğu işletme eğitim ve yükselme politikalarını diğer motivasyon araçlarıyla birlikte yürütmektedir. Mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, kişisel bilgi ve yetenekleri artırmak için uygulanan eğitim ve çalışanları ödüllendirmek, takdir etmek için uygulanan yükselme olanakları çalışanları güdülemek için önemli bir araç olarak görülmektedir (Ergül, 2005:73).

1.6.3.4. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki, yöneticilerin örgütsel amaçlara etkin bir şekilde ulaşmak için gereken işleri başkalarına yaptırma ve karar verme hakkına sahip olmasıdır. Sorumluluk ise, bir işi yapma zorunluluğu olarak tanımlanabilir (Özdönmez ve diğerleri, 1998:95). İşletmelerde yöneticilerin yetkilerinin içerdiği bazı davranışlar şunlardır (Omirtay, 2009:74):

- Kendi yetkisini kullanarak karar vermek.
- Astların görev ve sorumluluk alanlarını belirlemek.
- Astların yeterli performansı göstermesini beklemek ve istemek.

Yetki ve sorumluluk dengesinin amacı, üst yöneticilere ait olan bir takım görev ve sorumlulukların alt basamaklardaki çalışanlara devredilmesidir. Çünkü yöneticilerin her konuda tek başına karar vermesi, tüm çalışanları denetlemesi oldukça zordur. Bu yetki ve sorumluluğun astlara verilmesiyle, yetki ve sorumlulukları artan kişi örgütün kendisine daha fazla değer verdiğini düşünecektir. Bu da kişinin verimliliğini ve işletmeye bağlılığını artıracaktır (Sabuncuoğlu ve Düz, 2013:135). İşletme içinde her astın bir üst yöneticiye bağlanması yönetimdeki karışıklığı önleyecek ve kararların daha sağlıklı bir şekilde alınmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, yöneticinin fazla sorumluluğu olmasından kaynaklanan yükü de, bazı yetkilerini astlarına devretmesiyle azalacaktır (Barlı, 2007:228).

Bu yetki ve sorumluluk sürecinde işletme yönetiminin yetkilendireceği çalışana sunması gereken dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar: işletme hakkında daha fazla bilgi, eğitim yoluyla verilecek mesleki bilgi, karar vermesi için güç ve otorite, gösterdikleri gayret için ödül verilmelidir. Bu dört unsurdan biri eksik kaldığında,

yetkilendirme sonucunda beklenen fayda sağlanmayacaktır. Yetki verilen çalışanların güç ve otoritesindeki artışı onların motivasyonunu da artıracaktır. Sonuç olarak yetki ve sorumluluk devrinin işletme içinde etkin bir şekilde kullanılması, çalışanların yenilikçi, yaratıcı ve motive olmasını sağlayacaktır (Torun, 2013:67).

1.6.3.5. Örgütsel İletişim

İletişim, kişilerarası duygu, düşünce ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Örgütsel iletişim ise; örgüt içerisindeki farklı bölümler arasında ve örgüt çevresindeki rakipler, tüketiciler ve devlet ile olan işleyişinin devam etmesi, belirlenen amaçlara ulaşmak için sürekli bilgi alışverişi sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Karşılıklı duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi ve kişilerin birbirleriyle bağlantı kurması iletişim sayesinde gerçekleşmektedir (Yılmaz, 2010:21).

İşletme içinde kurulacak etkin bir iletişim sistemi hem çalışanların, hem yöneticilerin motive olmasını sağlanacaktır. Kendisiyle etkin bir şekilde iletişim kurulmayan çalışan kendisinden bekleneni ve ne yapması gerektiğini anlamamasına, bu da zaman içerisinde kişisel olarak ve çalışma grubunda adaptasyon sorununu ortaya çıkaracaktır. İyi düzenlenen bu iletişim sistemi sayesinde çalışanların örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmasını ve bu konularda tartışabilmesine imkân sağlayacaktır (Şimşek ve diğerleri, 2010:173).

Sonuç olarak, çalışanların tercih ve davranışlarını yönlendirmek, psikolojik yapılarının analiz edilerek işletme amaçlarını değiştirmek, belirlenen amaç ve hedeflere inanmalarını sağlamak ve bu amaçlara sürekli yönelimlerinin sağlanması iyi bir iletişim ağıyla mümkündür. İyi yönlendirilen iletişim kanalları sayesinde işbirliği, dayanışma, çalışanlar arasında arkadaşlık ve sevgi bağlarını da güçlendirecektir (Bilecen, 2008:59).

1.6.3.6. İş Genişletme

Çalışma hayatında insanlar sürekli aynı işi yaptığı zaman bıkkınlık ve isteksizlik duyarlar. Sürekli aynı işi yapan kişi, yaptığı işin tekdüze olduğunu düşünerek işten ayrılması durumunda yerine gelecek kişinin de aynı işi rahatlıkla yapabileceğini bilerek işin önemsiz olduğuna inanır, özgüveni ve iş gururu azalacaktır. İşletmeler de bu sorunu ortadan kaldırmak için kişinin tek ve küçük işler yapması yerine, birbirine benzer olan işleri yapmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesidir. Amaç, kişinin iş çeşitliliğinin arttırarak, aynı iş yapmaktan dolayı yaşadığı monotonluktan kurtulmasını sağlamaktır.

Örneğin; işi sadece bilgisayara veri girmek olan bir çalışanın, gelen telefonlara cevap verme görevinin de verilmesi, üretim bandı üzerinde görevi sadece 15 saniye içinde birkaç vida sıkma olan kişiye, bu süreyi 1 dakikaya çıkarılarak bu parçayı monte etme görevinin de verilmesi iş genişletme olarak görülür (Kavi, 2006:89).

İşletmelerde iş genişletme uygulamaları farklı şekillerde yapılmaktadır. Bunlardan ilki, çalışana aynı seviyede farklı görev ve sorumluklar vermektir. İkincisi ise, çalışanın sahip olduğu yetkiyi artırmaktır. Bu yöntem güç ve kontrolü sağlama açısından çalışanlar için etkili olduğu gibi işletmeler için de faydalıdır. Çalışanların sahip olduğu yetkisi arttıkça, işini daha fazla sahiplenmeye başlayacaktır. Bunun sonucunda işletmede bulunan sorumluluk sahibi çalışanların sayısı artacak ve mevcut verimliliğin de artmasını sağlayacaktır (Torun, 2013:71).

1.6.3.7. İş Zenginleştirme

İşgörenlerin çalışma alanlarının dikey yönde genişletilmesi anlamına gelmektedir. Bu kavram ilk kez F. Herzberg 'in yaptığı güdüleme ve koruyucu faktörler araştırması sonucunda ortaya çıkmıştır. İşin niteliğini değiştirmekten ziyade, daha önce üst kademedeki yöneticiler tarafından yapılan kontroller ve bir takım işlerin alt kademelerdeki çalışanlara bırakılır. İşgörenlere daha karmaşık, zor görevler verilerek işin zenginleştirilmesi sağlanır. İşletmeler iş zenginleştirmeye işi yapan kişinin başarı, sorumluluk, tanınma, ilerleme ve kişisel gelişme duygularını elde etmesini amaçlamaktadır (Güney, 2001:242).

İş zenginleştirmenin avantajı, çalışanların gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına olanak tanıyarak daha mutlu olmalarını sağlar. Dezavantajı ise, kişilerin iş yükünün artmamasını istememesi ya da diğer çalışanların iş yüklerinin aynı kalmasına gücenmesi durumunun ortaya çıkmasıdır (Omirtay, 2009:85).

1.7. Motivasyon Teorileri

Motivasyon kavramı hakkında 1900'lerden günümüze kadar geliştirilmiş birçok teori bulunmaktadır. Bu teoriler oldukça karmaşık bir konu olan motivasyonu, farklı noktaları açığa çıkarmaları bakımından birbirinden ayrılırlar. Motivasyonu tüm yönleriyle açıklayan bir teori olmamasına rağmen, geliştirilen teoriler motivasyon konusuna farklı açılardan katkıda bulunarak mevcut teorilerin anlaşılmasını sağlamıştır (Ataman, 2001:437).

Günümüzde yöneticilerin çalışanlarını motive etmek için kullanabileceği çeşitli teori ve modeller bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, kişilerin nasıl motive edileceğini belirleyen faktörler ve motivasyonun sürekliliğini esas almaktadır. Teorilerden bazıları, kişilerin ihtiyaçlarının birer nedeni olarak görülen motiflere yani kişinin iç dünyasına yönelik faktörlere ağırlık verirken, bazıları ise teşvik gibi kişiye dışardan verilen faktörlere dayanmaktadır. Motivasyon teorilerini birbirinden ayıran temel fark da, dayandırılan faktörlerin içsel ve dışsal olmasıdır (Koçel, 2010:621).

Motivasyon teorileri; insanların sergilemiş olduğu tüm davranışların bir amacı olduğunu ve bu amaca yönelmesi gerektiği düşüncesiyle, belirlenen amaçların neler olduğunu açıklamışlardır. Bu teorilerin hepsinde, insanların arzuladığı amaçlar iyi veya kötü diye ayrılmamış, hepsinin temeli insanların daha iyi, daha sağlıklı, daha yaratıcı amaçlara yönelmesi için insanlara yön göstermeye dayanmaktadır. Genel olarak motivasyon teorilerini; kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak iki ana grupta sınıflandırabiliriz (Yılmaz ve Eroğlu, 2013:40).

1.7.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi bazı davranışlar yapmaya iten faktörleri anlamayı amaçlamaktadır. Yöneticilerin çalışanlarını belirli davranışlar sergilemeye iten faktörleri anlayabildiği takdirde personelinin daha iyi yöneteceği varsayımına dayanmaktadır (Güney, 2001:226).

İnsanlar birbirinden farklı ihtiyaçlara sahiptir. Kapsam teorileri de bu ihtiyaçları belirlemeye çalışarak, insanların motive olmasına yardımcı olmaktadır. Bu teorilerin her biri çalışma hayatımızda motivasyon anlayışımıza önemli katkıları bulunmaktadır (Wood ve Chapman, 2004:143).

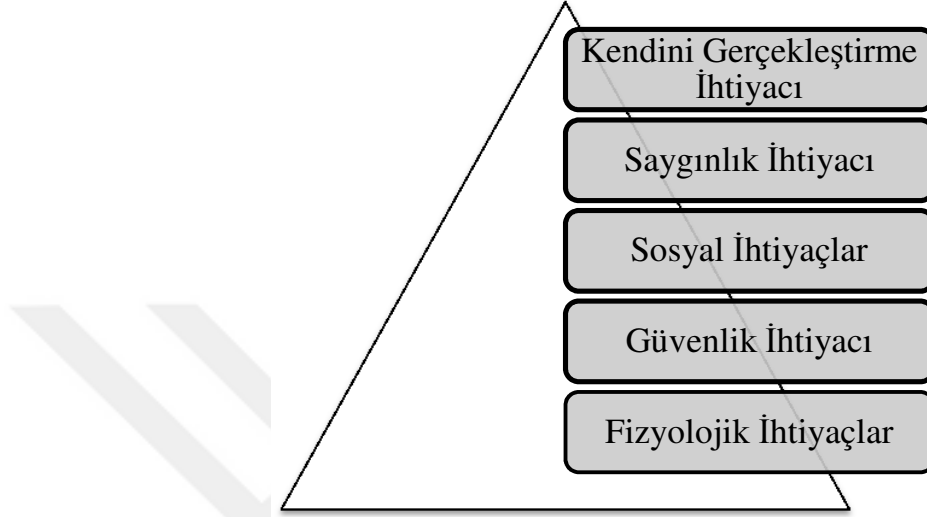
Başlıca kapsam teorileri şunlardır:

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- McClelland'in Başarı Güdüsü Teorisi
- Aldelfer'in ERG Teorisi

1.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

1940'larda Abraham Maslow tarafından geliştirilen bu teori, yönetim alanında en yaygın bilinen teori olarak kabul edilmektedir. Maslow bu teoriyle, insanların

hıyerarşik bir düzen içerisinde birçok ihtiyaç tarafından motive edildiğini varsaymıştır (Griffin, 1984:388). Maslow'a göre bu ihtiyaçlar önem sırasına göre şekil 2. de gösterilmiştir.



şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hıyerarşisi

Kaynak: Robbins, 2000:156

Yukardaki şekilde g r ld   gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hıyerarşisi 5 kategoriden oluşmaktadır. Birey ilk basamaktan başlayarak ihtiyaçlarını tatmin ettikçe, bir sonraki basamaktaki ihtiyaç baskın hale gelmektedir. Maslow'a göre bir kişinin motive edilmesi isteniyorsa, öncelikle kişinin şuan bu hıyerarşinin hangi basamağında olduğu tespit edilmeli ve bu doğrultuda kişinin ihtiya ı karşılanarak motive olması sağlanmalıdır (Robbins, 2000:157).

1.7.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar

İnsanların doğuştan sahip oldukları, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için karşılanması zorunlu olan insanlar için en temel ve en önemli evrensel nitelikteki ihtiyaçlardır. Hıyerarşik olarak en alt basamakta bulunan,   renilmeyen ve i  d lerden kaynaklanan ihtiyaçlardır. Açlık, susuzluk, uyku bu ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir. Çalışma ortamında ise; ücret, yan ödeme, ısı, nem, gürültü ve ışık durumunun çalışma açısından uygun olması gibi iyi çalışma ortamı gibi farklı şeklinde görülmektedir (Bolat ve diğerleri, 2008:189).

1.7.1.1.2. Güvenlik İhtiyacı

Fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin eden kişinin güvenlik ihtiyacı ortaya çıkacaktır. İnsanlar doğası gereği can ve mal güvenliğinin sağlandığı güvenilir bir ortamda yaşamak isterler. Kişilerin hastalık, yaşlılık gibi durumlara ilişkin endişeleri, iş güvenliği, iş güvencesi, fiziksel ve duygusal tehditlere karşı korunma isteği güvenlik ihtiyacını oluşturmaktadır. Gelişmiş ülkelerde yaşayan kişilerin geleceğe dair daha az endişesi olduğundan, bu ihtiyaçların kişiyi motive etme ihtimali de daha az olacaktır (Turabik ve Başkan, 2015:1057).

1.7.1.1.3. Sosyal İhtiyaçlar

Ait olma ve sevgi ihtiyacı olarak da adlandırılan bu ihtiyaçlar, kişilerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra ortaya çıkmaktadırlar. Kişi bu ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra sevmek, sevilme, bir grubun üyesi olma gibi duygusal niteliğe sahip olan ihtiyaçları tatmin etmek isteyecektir. Sevmek ve sevilmenin olmadığı yerler insanları rahatsız edeceğinden, sürekli sevip sevilleceği ortamlarda bulunmak isteyeceklerdir. Çalışma ortamında; kişinin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak istemesi, çalışma gruplarına katılma isteği şeklinde görülmektedir (Ertürk ve Kıyak, 2011:138).

1.7.1.1.4. Saygılık İhtiyacı

İnsanlar sevmek ve sevilme dışında saygı duyulma ihtiyacı da hissetmektedirler. Kendini gösterme veya saygı görme ihtiyacı olarak da adlandırılan bu kavramda kişiler ilk üç basamaktaki fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, mevki ve statü sahibi olma, takdir edilme, saygı görme ihtiyacı hissederler. Maslow bu ihtiyacın, kişinin hem kendisine hem de başkalarına karşı önemli görünme isteğinden doğduğunu öne sürmüştür (Can ve diğerleri, 2006:104).

1.7.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin en tepesinde bulunan bu ihtiyaçlar, bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, becerilerini açığa çıkarma, yaratıcılığını kullanma, ideallerini gerçekleştirme gibi istek ve beklentileri ifade etmektedir. Fakat bu ihtiyaç her bireyde görülmemektedir. Çünkü bu ihtiyacın ortaya çıkabilmesi için, diğer ihtiyaçların tatmin edilmesi, yani bireyin arzuladığı hayata ve işe kavuşmuş olması, sosyal yaşamda

istediği yerde olması, psikososyal bakımdan yeterince gelişmiş olması gerekmektedir. Günümüz yaşam koşulları göz önüne alındığında çoğunlukla bireylerin diğer temel gereksinimleri karşılayamadığından bu seviyedeki ihtiyaçlara eğilmeye fırsat bulamadığı görülmektedir. Bu ihtiyaçlar çalışma ortamında; kişinin sahip olduğu potansiyelini tam olarak kullanabilmesi, iş yapma konusunda bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişmesi şeklinde görülmektedir (Kaynak, 1995:126).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi öncelik derecesine göre oluşturulmuştur. İlk basamaktaki ihtiyaçlar temel ihtiyaçlar olup, öncelik sırası en son olan ihtiyaçlar ise son basamaktadır. Alt basamaktaki ihtiyaçlar giderilmeden bir üst basamaktaki ihtiyaçlar ortaya çıkmamaktadır. Örneğin; fizyolojik ihtiyaçları tatmin olmamış bir bireyde güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkmaz. Birey önce bu ihtiyaçları tatmin etmek için uğraşır. Bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bunların güdüleyici gücü kalmadığından dolayı bir üst düzeydeki ihtiyacı ortaya çıkar ve güdüleyici etkisini göstermeye başlar. En son düzeye yani kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşmış kişilerin tüm ihtiyaçları karşılanmış olduğu varsayılır (Baysal ve Tekarslan, 1998:112).

Bu teoriyle, ihtiyaçların motivasyondaki önemi vurgulanmıştır. Yöneticiler bu teoriyi bir motivasyon aracı olarak kullanabilirler. Bu teoriye göre insanlar sahip oldukları imkânlardan çok, sahip olmadıklarıyla motive olmaktadır. Bu imkânları elde etmek için de daha çok çalışırlar. Yöneticiler de çalışanların gerekli ve önemli ihtiyaçlarını belirlemeli, işteki performansının artması için bu ihtiyaçların tatmin edilmesini sağlamalıdır. İhtiyaçlar giderildikten sonra, çalışanların organizasyon amaçlarına göre performans göstermesi beklenmektedir (Güney, 2011:354).

1.7.1.2. Herzberg 'in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon konusunda geliştirilmiş olan teorilerden biri de Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiş olan Çift Faktör Teorisidir. "Motivasyon-Hijyen Teorisi" olarak da bilinen bu teori, yönetim alanında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra gelen en önemli teori olarak görülmektedir. Ayrıca bu teori iş doyumu ile ilgili geliştirilen en kapsamlı teorilerden biri olarak da kabul edilmektedir. (Ateş ve diğerleri, 2012:149).

Herzberg, ABD'de Pittsburgh yakınlarındaki 11 işletmede çalışan 200 muhasebeci ve mühendisin iş tatminleri hakkında bir araştırma yapmıştır. Araştırmada çalışanlara; "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü

hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız.” şeklinde bir soru sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde çalışanların en iyi ve tatmin oldukları zamandan bahsederken direkt iş ile ilgili olan; işin kendisi, başarı, sorumluluk, tanınma, ilerleme gibi kavramlar kullandıklarını gözlemlenmiştir. En kötü ve en az tatmin oldukları zamandan bahsederken ise; işle ilgili olan fakat işin dışında bulunan, çalışma koşulları, şirket politikaları, kişilerarası ilişkiler gibi kavramlar kullandıkları gözlemlenmiştir (Organ ve Hamner, 1982:174).

Yapılan araştırma bulgularını değerlendiren Herzberg, bu kavramları 2 farklı grupta toplamıştır. Birinci grup Motive Edici (içsel) Faktörler olarak adlandırılan; işin kendisi, ilerleme imkânlarını, statü, başarı ve tanınma gibi kavramları içermektedir. Bu faktörlerin varlığı, kişiye başarı hissi vererek motive etme özelliğine sahiptir. Yokluğu ise, kişinin motive olmamasına sebep olacaktır (Koçel, 2010:626). İkinci grup faktörler ise Hijyen (dışsal) Faktörler olarak adlandırılan; çalışma koşulları, iş güvenliği, maaş, yönetim politikaları gibi kavramları içermektedir. Bu faktörlerin var olması kişiyi motive etmek için yeterli değildir. Çünkü Herzberg’e göre bu faktörlerin varlığı kişinin motive olması için sadece işlerin yapılması ve çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlama gibi asgari koşulları sağlayacak, motivasyonun sağlanması için motive edici faktörlerin varlığı gereklidir (Miner, 2005:63).

Herzberg ‘in Çift Faktör Teorisi, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisiyle paralellik göstermektedir. Bu teoride yer alan hijyen faktörler, ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk üç basamağındaki; fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlara benzerken, motive edici faktörler ise; son iki basamaktaki saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına benzemektedir (Ceylan ve Anbar, 2014:353). Herzberg de, Maslow gibi insanların öncelikle temel ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini, hijyen faktörlerinin olmadığı durumlarda, motive edici faktörlerin çalışanları motive etmede yetersiz olacağını öne sürmüştür (Ataman, 2001:441).

Bu teori genel olarak kabul edilmekle birlikte bazı eleştirilere de maruz kalmıştır. Bu eleştirilerden bazıları: İlk olarak araştırmada kullanılan örnekleme sınırlı mesleklerin yer alması nedeniyle aynı araştırmanın farklı meslek mensupları için aynı sonuçları vermeyeceği düşüncesidir. Bir diğer eleştiri ise: farklı ekonomik ve sosyo-kültürel yapıların göz önünde bulundurulmamasıdır. Hijyen faktörler gelişmemiş ve az gelişmiş ülkelerde motive edici bir unsur olarak kabul edilebilirken, gelişmiş ülkeler

için motivasyonel etki göstermeyebilmektedir. Yani bu teorinin az gelişmiş ülkeler için geçerli olmayacağı düşünülmektedir (Gökçe ve diğerleri, 2010:239).

1.7.1.3. McClelland 'in Başarı Güdüsü Teorisi

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teori, insanların bütün davranışlarının öğrenilmiş olduğuna ve insanın en büyük ihtiyacının başarı olduğuna dayanmaktadır. Maslow ve Herzberg 'in teorilerinden farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldiğini ve kişinin ancak bu ihtiyaçları karşılayarak tatmin olacağını savunmaktadır. Maslow'dan farklı olarak kişilerin 3 temel ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar: başarı ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacıdır (Vural ve Coşkun, 2009:127).

- **Başarı ihtiyacı:** Başarı ihtiyacı yüksek olan insanlar, ulaşılması zor hedefler belirlerler. Bu kişiler başarılı olmak için yoğun çabalar sergiler ve başarısızlığı asla tahammül edemezler (Koontz ve Weihrich, 2007:298).
- **İlişki kurma ihtiyacı:** Bu ihtiyaca sahip insanlar, toplum içerisinde ilişki kurma, bir grubun üyesi olma ve sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Kişilerarası ilişkileri geliştirmeye fazlasıyla önem verirler (Ertürk, 1995:128).
- **Güç kazanma ihtiyacı:** Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan insanlar, başkalarını yönlendirmeyi, etkilemeyi, onlara karşı üstünlük kurmayı amaçlayan kişilerdir. Mc Clelland'a insanları motive etmede güç kazanma ihtiyacının en önemli faktör olduğunu düşünmektedir (Altman ve diğerleri, 1985:159).

Bu teoriye göre, insanlar en iyi başarı ihtiyacı ile motive edilebilirler. Başarı ihtiyacı, kişilerin büyük amaçlar belirlemesine olanak tanıyarak insanların daha çok çalışmasını sağlayacaktır. Başarı güdüsünün yüksek olduğu toplumlarda para sebebiyle başarılı olma düşüncesi hakim değildir. Bu toplumlar daha çok mücadele ruhu, başarıma isteği ve hizmet etme sorumluluğuyla çalışmaktadırlar. Başarılı olma isteği düşük olanlar ise, çoğunlukla para için çalıştıkları söylenebilir. Yöneticiler bu teori doğrultusunda; çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek, onları daha fazla motive edici personel değerlendirme programları uygulayabilirler. Örneğin; başarılı olma ihtiyacı yüksek olan çalışanların yapabilecekleri işlere yerleştirilmesi. Bu kişiler motive olmaları için istedikleri pozisyonda çalıştığından, işletmenin amaçlarına ulaşması için tüm bilgi ve becerilerini kullanacaktır (Güney, 2011:356).

1.7.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

1960'ların sonunda Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. ERG teorisi; existence (var olma), relatedness (ilişki kurma), growth (gelişme) ihtiyaçlarının ingilizce baş harflerinden meydana gelmektedir. Bu teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin geliştirilmiş ve daha basit şekli olarak görülmektedir (Kessler, 2013:254).

Alderfer'e göre insan ihtiyaçları; var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı olmak üzere 3 temel gruba ayırmıştır.

- **Var olma ihtiyacı:** İnsanların doğuştan sahip oldukları, yaşamaları için gerekli ihtiyaçlardır. Yiyecek, içecek, barınma bu ihtiyaçlara örnek olarak gösterilebilir. Var olma ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İş ortamında bu ihtiyaçların karşılığı, kişilerin çalışmalarının nedeni olan; ücret, ödül, ikramiye, terfi ve sosyal güvenlik imkânları örnek verilebilir (Tutar, 2015:132).
- **İlişki kurma ihtiyacı:** İnsanların başkalarıyla birlikte olma, kişilerarası ilişkileri geliştirme, bir gruba ait olma gibi ihtiyaçları içermektedir. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İş ortamında kurulan informel gruplara katılma bu ihtiyaca örnek olarak gösterilebilir (Özkalp ve Kirel, 2005:324).
- **Gelişme ihtiyacı:** İnsanların, kişisel olarak kendilerini geliştirmeye ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlarıdır. Başarı elde etme, tanınma, kabul edilme bu ihtiyaçlardan bazılarıdır. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Koca, 2010:28).

Genel olarak bu teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle benzer olmasına rağmen, bazı farkları da bulunmaktadır. ERG teorisinde ihtiyaçların tatmini açısından her zaman Maslow'un teorisindeki gibi ihtiyaçlar arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik düzen bulunmamaktadır. Örneğin; ilişki kurma ihtiyacı ya da var olma ihtiyacı tatmin edilmese bile, kişi gelişme ihtiyacıyla ilgilenebilir. Hatta üç ihtiyaç aynı anda ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca bu teorinin hayal kırıklığı boyutu bulunmaktadır. Maslow'a göre kişi belli bir düzeydeki ihtiyacını tatmin etmeden bir diğer düzeye geçemezken, Alderfer'e göre bir üst düzey ihtiyacın tatmininde hayal kırıklığı yaşanırsa kişinin daha alt düzeydeki ihtiyaçlara yönelik isteği daha da artacaktır (Can ve diğerleri, 2006:105).

1.7.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildiklerini öğrenmeyi amaçlayan teorilerdir. Süreç teorileri; “Belirli bir davranışı sergileyen kişinin, bu davranışı tekrarlayıp tekrarlamamasının nasıl sağlanacağı” sorusuna cevap aramaktadır (Koçel, 2010:628).

Bu teoriler, kapsam teorilerinin aksine ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan dışsal faktörlerin üzerine, yani güdülenme sürecinin nasıl işlediğini, hangi değişkenlerin söz konusu olduğunu incelemektedir (Baysal ve Tekarslan, 1998:116).

Başlıca süreç teorileri şunlardır:

- Wroom’un Beklenti Teorisi
- Lawler ve Porter’in Beklenti Teorisi
- Locke’ın Amaç Teorisi
- Adams’ın Eşitlik Teorisi

1.7.2.1. Vroom’un Bekleyiş Teorisi

1964 yılında Victor Vroom tarafından geliştirilen bu teorinin temeli, Kurt Lewin ve Edward Tolman’ın çalışmalarına dayanmaktadır. Vroom’a göre kişinin iş ve görev başarısı ödüllendirilmiş bir davranış fonksiyonu olarak görülmektedir (Yılmaz, 2010:34).

Bu teori temelinde, bireylerin davranışları sonucunda bazı ödül veya cezalara sahip olacağına inanması yatmaktadır. Böylelikle birey bir beklenti içerisine girmektedir. Örneğin; bir kişinin standart üretim gerçekleştiğinde normal ücret alacağı, bu miktardan fazla üretilince ek prim alacağını bilerek bir beklenti içine girmesi ve bu doğrultuda çalışması. Bunun yanı sıra, her ödülün ve cezanın bireye göre bir şiddeti vardır. Buna ödülün cazibesi denmektedir. Her çalışanın ödül ve başarıya yönelik birbirinden farklı ihtiyaç ve algılara sahiptir. Örneğin; bazı çalışanların birlikte çalıştıkları arkadaşlarından ayrılmamak için terfi almak istememesi (Kavi, 2006:77).

Vroom’a göre bir kişinin bir işte çaba göstermesi 2 faktöre bağlıdır. Birincisi kişinin ödülü arzulama derecesi olarak adlandırılan valens, diğeri ise beklentidir. Buna göre motivasyon aşağıdaki formülle açıklanabilir (Eriş, 2012:71).

$$\text{MOTİVASYON} = \text{BEKLEYİŞ} \times \text{VALENS}$$

Bu formüle göre Vroom modelinde üç temel kavram bulunmaktadır. Bunlar: (Kaplan, 2007:46):

Valens: Kişinin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini ifade etmektedir. Valens, -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Kişiler ödülleri farklı şekillerde arzuladığı için, kişinin sonucu elde etme isteğine göre bu değer -1 ve +1 arasında değişmektedir.

Bekleyiş: Belli bir davranışın sonucunun önceden hayal edilmesi durumudur. Bekleyiş, 0 ile 1 arasında değişmektedir. Birey, sonucun gerçekleşmesine ihtimal vermiyorsa 0, sonucun gerçekleşeceğinden emin ise 1 değerini almaktadır.

Araçsallık: Bireysel davranış ile onun uzantısındaki hedeflerin bütünleşmesi ve bunun gerçekleşme derecesidir.

Vroom'un geliştirmiş olduğu bu model, motivasyon konusunda kişisel farklılıkların olabileceğini açıklamasına rağmen, bu farklılıkların ne olduğunu açıklamamaktadır. Her çalışanın valens, araçsallık ve bekleyiş değerleri değişiklik gösterdiği için bu modeli kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidir (Bolat ve diğerleri, 2008:197):

- Çalışanlar için hangi çeşitte ve hangi düzeyde ödülün önemli olduğu tespit edilmelidir.
- İşletme için istenen performans ve davranışın türü tespit edilmelidir.
- Çalışanların gösterdikleri performans ile elde edecekleri ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

1.7.2.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un geliştirmiş olduğu beklenti teorisini temel alıp, bazı eklemeler yaparak bu teoriyi meydana getirmiştir. Vroom insanların motivasyonu üzerinde güç, beklenti, valens, araçsallık gibi faktörlerin etkili olduğunu öne sürerken, Lawler ve Porter bu faktörlere ek olarak: bilgi ve beceri, rol algılamalar, performans, ödüller, ödüllerin eşitliğine ilişkin algılar gibi bazı kavramlarla bu teoriyi geliştirmiştir (Bilecen, 2008:24).

Bu teoriye göre kişinin yüksek bir çaba göstermesi her zaman yüksek performans göstereceği anlamına gelmemektedir. Öncelikle kişi iş hakkında gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır. Eğer kişi bu bilgi ve yetenekten yoksunsa, yeterli performans gösteremeyecektir. İkinci olarak da kişinin algıladığı rolle ilgilidir.

İşletmelerde, üst çalışanlar, yöneticiler, her zaman altlarından belirli roller beklemektedirler. Her çalışan yeterli performans göstermesi için uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Aksi durumda, rol çatışmaları meydana gelerek kişinin istenen performansı göstermesini engelleyecektir (Eriş, 2012:60).

Bu modelin bir motivasyon aracı olarak kullanılmak isteyen yöneticiler, aşağıdaki noktalara dikkat etmesi gerekmektedir (Bolat ve diğerleri, 2008:198):

- Çalışanlara istenen performansı sergilemesi için gerekli eğitimler verilerek, performansları sürekli gözden geçirilmelidir.
- Rol çatışmaları azaltılmalıdır.
- Çalışanların kendi aldıkları ödüllerden çok, aynı düzeyde performans gösteren diğer çalışanların aldıkları ödüllere dikkat ettiği unutulmamalıdır.
- Çalışanların içsel ve dışsal ödül çeşitlerine verdiği önemin farklılık gösterdiği dikkate alınmalıdır.
- Çalışanların sürekli kontrol edilmesiyle, performans, ödül ve kişilerarası ilişkiler konularındaki anlayışları takip edilmeli, elde edilen sonuçlarla bu modelin işleyişinde gerekli görülen değişiklikler yapılmalıdır.

Vroom'un ve Lawler ve Porter'in beklenti teorilerine yönelik eleştirilerin çoğu, bu teorilerin çok karmaşık ve test edilmelerinin zor olmasıdır. Bir başka bir eleştiri ise, bu teorilerde savunulduğu gibi, kişilerin belirli davranışları sergilemeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalar yaptıkları konusundaki şüphelerdir.

1.7.2.3. Locke'ın Amaç Teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teorinin temelinde; kişilerin belirlemiş olduğu amaçların onların motivasyonunu etkileyeceği görüşü yatmaktadır. Ulaşılması zor amaçlara sahip olan bir kişinin, ulaşılması çok daha kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye göre daha iyi performans göstereceği ve daha fazla motive olacağı düşünülmektedir. Yani kişilerin motivasyonları ile amaçların ulaşılabilirliği arasında bir ilişki bulunmaktadır. Kısacası kişilerin belirlemiş oldukları amaçlara ulaşılabilirlik derecesi bu teorinin özünü oluşturmaktadır (Torun, 2013:47).

Bu teori, her insanın amaçlarını bilinçli olarak seçtiği ve bu amaçların açık ve net bir şekilde olduğu varsayımına dayanmaktadır. Fakat her birey amaçlı olarak hareket etmediği gibi, amaçlarını belirlerken de rasyonel davranmamaktadır. Hatta çoğu zaman bilinçsiz bir şekilde bir amaç seçerek hareket etmektedir. Bunun yanı sıra, kişisel

farklılıklardan dolayı bireylerin farklı algıları, kendine özgü duyguları ve amaçları bulunmaktadır. Bu da, bireysel amaçları tek tek belirlemeyi ve buna uygun yönetsel politikaların belirlenmesini güçleştirmektedir. Fakat bu teori, çalışanları değerlendirmek, bireysel amaçları bağdaştırmak açısından yöneticilere faydalı bilgiler sağlamaktadır (Bilecen, 2008:28).

Bu teoriden faydalanmak isteyenlerin dikkat etmesi gereken bazı hususlar şunlardır (Güney, 2011:360):

- Bireysel ve ya örgütsel amaçların açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Belirlenen bu amaçların çalışanlar arasındaki rekabeti artırması sağlanmalıdır.
- Çalışanların, belirlenen örgütsel amaçları benimsemelerine dikkat edilmelidir.
- Bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğuna dikkat edilmelidir.

1.7.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams bu teoride; bireyin kendi kurumundaki iş arkadaşıyla ya da bir başka kurumda aynı pozisyonda çalışan kişinin durumuyla kendini kıyaslaması, iş ortamıyla ilgili olarak algılanan eşitlik veya eşitsizlik durumunun onların iş tatminini, başarısını ve motivasyonunu etkilediğini belirtmiştir (Efil, 2006:157).

Kişiler iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranıldığı düşüncesinde oldukları zaman motivasyonları olumlu yönde, aksi takdirde olumsuz yönde etkilenecektir. Örneğin; aynı statüdeki kişilerin farklı ücretler alması durumunda düşük ücret alanın motivasyonu da olumsuz yönde etkileyecek ve bunun sonucunda kişinin işteki başarısı azalacaktır (Ünsalan ve Şimşeker, 2008:122). Bunun yanı sıra Adams, kişilerin çabaları sonucu almış olduğu ödüller, benzer işi yapan diğer kişilerin aldıkları ödüllerden az olması durumunda bu kişiler eşitlik teorisine göre sergileyecekleri çabayı da azaltacağını savunmaktadır. Fakat kişiler fazla ödüllendirildiğini düşünüyorsa, bu durumda kişi suçluluk duygusu hissedecek ve oluşan eşitsizliği gidermek için daha fazla çaba gösterecektir (Boone ve Kurtz, 2012:270).

Çalışanlar yapmış oldukları bu karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan eşitsizlikleri gidermek için bazı davranışlar sergileyecektir. Sergilenecek bu davranışın yönü, kişilerin olanaklarına ve eşitsizlik derecesine göre değişecektir. Eşitsizliği gidermek adına kişilerin sergileyecekleri bazı davranışlar şunlardır (Eriş, 2012:61):

- Sarf ettikleri çabayı değiştirmek istemesi (ücretinin artırılması ya da azaltılması),

- Sonucun değiştirilmek istenmesi (daha yüksek ücret veya ödül talep edilmesi),
- İşin terkedilmesi ve diğer durumlar (devamsızlık, işyeri içinde değişiklik isteği),
- Başkalarının sarf ettiği gayreti azaltmaya zorlama.



İKİNCİ BÖLÜM

2.PERFORMANS KAVRAMI, PERFORMANS DEĞERLEME VE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Bu bölümde performans kavramı, performans değerlendirme kavramı, performans değerlemenin önemi, performans değerlemenin amaçları, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlemede yapılan hatalar konuları ele alınmıştır.

2.1. Performans Kavramı

Günümüzde işletmelerin kuruluş amacı, toplumun istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri üretmektir. Varlıklarını devam ettirebilmeleri de buna bağlıdır. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirmek için sadece maddi unsurlara ihtiyaç duymamaktadır. Bunun yanında nitelikli insan gücüne, insan faktörüne de önem vermesi gerekmektedir. İşletmelerin bu noktada karşılaştıkları en önemli sorun, çalışanlarına verdiği görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiği ve onların iş yapma yeteneklerinin belirlenmesidir. Bu sorun, günümüzde performans kavramının işletmeler açısından daha fazla önem kazanmasına zemin hazırlamıştır (Keskin, 2008:67).

Performans kavramının en çok kullanıldığı alanlardan biri işletmelerde insan kaynakları departmanı olarak adlandırılan insan kaynakları yönetimidir. Çünkü çalışanların performansı işverenlerden sonra en fazla bu departmanı ilgilendirmektedir. Performans kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır (Güney, 2014:182):

- Performans, çalışanların bilgi, beceri, tecrübe, gayret, iletişim biçimleri, yetenek ve kapasitelerine göre bir işin yerine getirilmesidir.
- Performans, bir çalışanın belirli bir zaman birimi içerisinde kendisine verilen iş veya görevleri yerine getirmesi doğrultusunda elde ettiği sonuçlardır.
- Performans, çalışma hayatındaki işgörenlerin işteki başarılarının ölçülmesidir.
- Performans, işletmelerde planlanan işlerin ne kadarının belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirildiğidir.
- Performans, çalışanların işteki başarılarının sırrıdır.

Çalışanların kendilerine verilen iş ya da görevi yerine getirmeleri sonucunda elde ettikleri sonuçlar olumlu olması durumunda, kişi kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirdiği için performansının yüksek olduğu, aksi takdirde sonuçların olumsuz olması durumunda, çalışanların performansının düşük olduğu söylenebilir (Şimşek ve Öge, 2014:295).

2.2. Performans Değerleme Kavramı

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kamu kurumlarında görülmektedir. 1. Dünya Savaşı ile gelişen teknikler ve modern işletmecilik döneminin başladığı 1950'li yıllarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. (Babacan, 2012:489). Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları da ilk kez 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ve Devlet Demir yolları gibi kamu kuruluşlarında başlamıştır. Daha sonra özel sektörün konuya olan ilgisinin artması, ülkemizde işletme biliminin yaygınlaşması ve bazı modern yönetim tekniklerinin geliştirilmesiyle son 20 yılda giderek gelişmiştir (Uyargil ve diğerleri, 2010:210).

Performans değerlendirme kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Performans değerlendirme, işletmedeki görevine bakılmaksızın, çalışanların etkinliklerinin, bireysel çalışmalarının, eksikliklerinin, yeterliliklerinin ve fazlalıklarının tüm yönleriyle bir bütün olarak gözden geçirilmesi anlamına gelmektedir (Dolgun ve diğerleri, 2007:167).

Performans değerlendirme, çalışanların kendilerinden beklenen hedefler doğrultusunda sergiledikleri performansın yeterli olup olmadığını ölçmek için kullanılan bir yöntemdir (Luecke ve Hall, 2006:78).

Performans değerlendirme, organizasyondaki çalışanların performanslarının belirlenmesi, ölçülmesi ve yönetilmesini içermektedir (Randhawa, 2007:130).

Performans değerlendirme, çalışanların yöneticiler tarafından performanslarının değerlendirilmesi ile ilgili genellikle yıllık olarak yapılan gözden geçirme toplantıları olarak tanımlanabilir (Armstrong ve Baron, 2006:500).

İşletmeler performans değerlendirme sayesinde çalışanlarını bir bütün olarak değerlendirme imkânı elde ederler. Performans değerlemeyle çalışanların ihtiyaçlarını

belirlemek, eğitim, motivasyon ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamak, onların istenilen verimde ve düzeyde çalışmalarını sağlamak adına takdir, izin, prim, ücret artışı, ödül ve ikramiye gibi bazı motive edici araçlarla teşvik edilmeleri amaçlanmaktadır. Performans değerlemenin bir işletmede etkili bir şekilde kullanılması çalışanların motivasyonunu ve performansını geliştirmesine rağmen, yanlış kullanılması durumunda ise işletmeler için kötü sonuçlar doğuracaktır (Turhan, 2010:45).

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görülmektedir. Günümüzde hemen hemen bütün işletmeler tarafından uygulanan fakat bazı çalışanların pek de memnun olmadığı bir uygulamadır. Özellikler düşük performanslı çalışanlar performanslarının sürekli takip edilmesiyle kendilerini sürekli baskı altında hissettiklerini söylemektedirler. Performans değerlendirmeyle her çalışanın performansı yıllık veya belirli dönemlerde halinde değerlendirilmeli ve onların performanslarıyla ilgili olarak yönetime geri bildirim sağlanmalıdır (Shaw ve diğerleri, 1995:252).

İnsan kaynakları yönetiminin bir aracı olarak görülen performans değerlemenin ortaya çıkışından itibaren yaklaşık 70-80 yıl geçmesine rağmen, ABD’de 2005 yılında bir şirkette yapılan araştırmada çalışanların %96’sının performans değerlemenin gerekliliğini inanmasına rağmen, %82’sinin şirketteki mevcut performans değerlendirme uygulamasından memnun olmadığı tespit edilmiştir. İngiltere’de yapılan bir başka araştırmada ise, şirketlerin yaklaşık %87’sinin performans değerlemesini kullandığını, fakat şirketlerin sadece %37’sinin performans değerlemeyi etkili bulduğu tespit edilmiştir (Öztürk ve Demir, 2014:46).

2.3. Performans Değerlemenin Önemi

Günümüz koşulları dikkate alındığında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve sahip olduğu pazar payını artırabilmeleri için, örgütsel olarak sürekli gelişmesi ve büyümesi gerekmektedir. Rekabetin gittikçe önem kazandığı, küreselleşmenin hızla yayıldığı bu ortam performans ve performans değerlendirme kavramının öneminin arttırarak işletmelerin bu kavramlara daha fazla önem vermesini zorunlu kılmıştır (Bozkurt, 2009:34).

Performans değerlendirme, çalışanların performans düzeylerini tespit etme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme gibi konularda önemli bilgiler sağladığından organizasyonlar için vazgeçilmez ve en önemli araç olarak kabul edilmektedir (Chandramohan, 2008:124).

Ayrıca performans değerlendirme, organizasyonel gelişim, insan kaynakları planlaması, ödül ve terfi, eğitim ve geliştirme gibi çalışanlarla alakalı önemli kararların alınmasında önemli rol oynamaktadır. Fakat bu faktörlerin önemi işletmeler açısından farklılık göstermektedir. Örneğin, çeşitli eğitim programlarıyla çalışanların sürekli olarak geliştirilmesi bir işletme için önemli olmasına rağmen, bir başka işletme için çalışanların geliştirilmesi daha az önem arz edebilmektedir (Bhattacharyya, 2011:58).

Performans değerlendirme yapılırken çalışanların performansının doğru, net ve adil bir şekilde değerlendirilmesine dikkat edilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin daha etkin bir şekilde uygulanması için önemli bir kavram olan performans değerlendirme, işletmelerin kurumsal hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlayan önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Ergin, 2012:15).

Performans değerlemenin çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından önemi farklılık göstermektedir. Bu faktörlerin önemi aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Performans Değerlemenin Çalışanlar Açısından Önemi

Performans değerlendirme işletmeler için önem taşımasının yanı sıra, çalışanlar için de önem taşımaktadır. Çalışanların performanslarını değerlendirmek için kullanılan yöntemler ve bu değerlendirmelerin sonuçları çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Planlı, programlı ve disiplinli çalışmayı sevmeyen, üretkenlik açısından zayıf olan çalışmalar performans değerlendirme uygulamalarından pek memnun kalmamaktadırlar. Çünkü ücretin yeniden düzenlenmesi, terfi, eleştiri, işten çıkarma gibi süreçlerden oluşan performans değerlendirme, performans ve üretkenlik açısından yetersiz, planlı ve programlı çalışmayı sevmeyen çalışanlarda tedirginlik, stres ve kaygıya yol açacaktır (İzgi, 2013:39).

Performans değerlemenin öznel kriterler esas alınarak yapılması da çalışanların olumsuz etkilenmesine sebep olan bir başka faktördür. Kişi bu durumda yapılan değerlemeye güven duymayarak, değerlendirme sonuçlarını da istenildiği kadar dikkate almamaktadır. Değerlendirme süreci boyunca çalışanlar açısından ortaya çıkan bu tür olumsuzluklar bulunmasına rağmen, genel olarak birçok çalışan değerlendirme sürecine olumlu bir şekilde bakmaktadır. Çünkü çalışanların çoğu terfilerin, ücret artışlarının, ödüllerin iyi bir performans sergilemeleri sonucunda gerçekleşeceğinin bilincindedir. Yeterli performans sergileyerek başarılı olan çalışanlar terfi, ücret artışı ve çeşitli ödüller alması onların moral ve motivasyonunu da etkileyecektir. Moral ve

motivasyonlarının yükselmesi onların daha istekli çalışmasını sağlayacaktır. Bu durum hem kişi için, hem de işletme için arzu edilen bir durumdur. Değerlendirme sonuçları istenen düzeyde olmayan çalışanlar ise, ilgili yöneticiler ya da yönetim tarafından ikaz edilerek, söz konusu eksikliklerinin verilecek eğitimlerle giderilmesi amaçlanmalıdır (Güney, 2014:185).

2.3.2. Performans Değerlemenin Yöneticiler Açısından Önemi

İşletmelerde faaliyet göstermekte olan çalışanların başarılı olması, genellikle yöneticilerin de başarılı olduğu hakkında değerlendirilebilmektedir. Çalışanların performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi, yöneticilerin başarısını da etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların performanslarını değerlendirmek ve elde edilen sonuçları doğrultusunda insan kaynakları departmanı ile koordineli bir şekilde hareket etmek yöneticiler açısından önemlidir (İzgi, 2013:39).

Yöneticiler çalışanların performanslarını objektif bir şekilde değerlendirerek, yüksek performans sergileyen çalışanların ödüllendirip, düşük performans sergileyen çalışanları da yetersiz olduğu yönlerini tespit edip, gerekli eğitimlerle söz konusu yetersizliklerinin giderilmesinin sağlanmasından sorumludur. Yöneticiler bu değerlemeyle, çalışanların ödüllendirilmesi ve terfilerine yönelik gerekli eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine de yardımcı olmaktadır (Yılmaz, 2010:49)

Performans değerlemenin yöneticiler açısından önemini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ergin, 2012:17):

- Performans değerlendirme sonucunda yöneticilerin stratejiler geliştirmesi ve uygulamasını sağlar.
- Yönetimle ilgili kararların etkin bir şekilde yardımcı olur.
- Çalışanların yöneticiler tarafından objektif olarak değerlendirilmesini sağlar.
- Başarılı olan personelin ödüllendirilmesini, başarısız olanların ise yönlendirilmesine yardımcı olur.
- Çalışanların istenilen performansı sergilemesini engelleyen problemlerin, eksiklerin tespit edilmesini ve bu eksikliklerin ortadan kaldırılmasına olanak tanır.

2.3.3. Performans Değerlemenin İşletmeler Açısından Önemi

Başarı değerlendirme olarak da ifade edilen performans değerlendirme insan kaynakları yönetimin önemli unsurlarından biridir. Performans değerlendirme ile, bir kişinin, kurumun veya bir grubun herhangi bir konudaki etkinliğini saptamaya ve başarı düzeyini belirlemeye ilişkin çalışmalar amaçlanmaktadır (Helvacı, 2002:159). Günümüzde işletmeler varlıklarını sürdürmeleri açısından hayati bir unsur olan performans değerlendirme kavramına daha fazla önem vermektedir. Artık işletmeler bu kavramın kendilerine kattığı değer bilincinde olarak hareket etmektedirler. Gerçekleştirilen performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerle durum değerlendirmesi yapıp geleceğe yönelik daha sağlıklı kararlar almak için çeşitli yöntemler geliştirmektedirler (Güney, 2014:186).

Performans değerlendirme çalışanların geçmiş dönemlerdeki performanslarının saptanması, dönemler arasındaki performans düzeylerinin karşılaştırılması ve gelişme potansiyellerinin belirlenmesi için, gereken iyileştirme ve geliştirme programlarının planlanmasına olanak tanımaktadır (Sarıaltın, 2015:382). İşletmeler performans değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıkan verileri kullanarak eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarına yön vermektedirler. Kişisel olarak düşünüldüğünde, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan performans değerlemesi o çalışanın eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlamaktadır. Böylelikle kişinin eksik yönleriyle ilgili eğitimler alması amaçlanacaktır. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde ise, söz konusu değerlendirme sonuçları işletmenin genel eğitim ve geliştirme stratejilerinin belirlenmesinde de etkilidir (Gürcü, 2007:18).

Performans değerlendirme işe alınacak personelin seçimi ve yerleştirilmesi aşamasında insan kaynakları departmanına gerekli bilgiyi sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, ücret artışları, terfi, ödüllendirme gibi uygulamaların daha güvenli bir şekilde yapılmasına olanak tanımaktadır. Yapılan işler ve çalışanların performansları hakkında yeterli bilgiye sahip olan işletmeler diğer işletmelere göre daha başarılı olabilir ve geleceklerini daha iyi planlayabilmektedirler (İzgi, 2013:40).

2.4. Performans Değerlemenin Amaçları

Başarılı örgütler ve yöneticiler bir değerlendirme ve geliştirme aracı olarak performans değerlemeyi kullanmaktadırlar. Değerlendirme kişilerin geçmiş performanslarındaki olumlu ve olumsuz noktalar gözden geçirilmesine, onların

gelecekteki gelişimleri için ayrıntılı planlar hazırlanmasına olanak tanımaktadır (Sims, 2002:200). Performans değerlendirme işletmelerde birçok amaç için kullanılmaktadır. Çalışanın performansının değerlendirilmesinin birincil amacı, çalışanların kişisel ve örgütsel amaç ve hedeflerin yerine getirilmesinde ne kadar başarılı olduğunu tanımlamaktır (Lyster ve Arthur, 2007:21).

Organizasyonlar çalışanlarının belirli bir dönemdeki performanslarını tespit etmek ve geleceğe dair gelişim potansiyellerini belirlemek için belirli aralıklarla performans değerlendirme çalışmaları yapmaktadırlar (Işığışık, 2008:3). Performans değerlemenin genel olarak iki temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan ilki, çalışanların performansları hakkında bilgi sağlamaktır. Elde edilecek bu bilgi, yönetsel kararların alınması sürecinde yöneticilere yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, ücret artışları, primler, eğitim programları, terfiler, atamalar ve ödüller gibi yönetsel faaliyetlerle ilişkin kararlar alınması ve uygulanması sürecinde de performans değerlemeye sonuçlarından elde edilen bilgiler kullanılmaktadır. İkinci amacı ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara uyup uymadıkları hakkında geri bildirim sağlamaktır (Tınaz, 1999:390).

Yukarda bahsedilen amaçlar dışında performans değerlemenin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Eraslan ve Algün, 2005:96):

- İşletmenin amaç ve hedefleri ile çalışanların amaç ve hedeflerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamı hazırlamak.
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarıyla ilgili bilgi toplamak.
- İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyel hakkında güvenilir bilgiler elde edilmesini sağlamak.
- İşletmenin en üst birimlerinden en alt birimlerindeki çalışanlara kadar tüm çalışanların başarı durumlarının tespit edilmesi için gerekli ortamı hazırlamak.
- İşe yerleştirme, adaylık sürecindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri konusunda gerekli bilgiyi sağlamak.
- İşgücü politikalarının, ücret sistemlerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, işe alma, seçme ve yerleştirme, terfi, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gerekli bilgiyi sağlamak.

- Yöneticiler ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim ağıının kurulmasını sağlamak.
- Çalışanların işletmedeki geleceklerine dair durumlarını ortaya koyan kariyer planlaması uygulamaları ve geliştirme çabalarına olanak sağlamak.
- Çalışanların eksik yönlerini tespit edilip önceden uygulanmış olan eğitim programlarının sonuçlarıyla karşılaştırmak ve gerekli eğitim programlarını oluşturmak.
- Çalışanların iş tatmini ve motivasyonunun artmasına katkıda bulunmak.
- Çalışanların başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, yöneticilerinin kendileri hakkında düşüncelerini ve beklentilerini bilmelerine olanak sağlamak.
- Kişisel amaçların belirlenerek, işin anlam kazanmasını sağlamak ve kişinin başarı gereksinimini karşılayacak ortamı oluşturmak.

Performans değerlendirme sonucunda istenen hedefe ulaşabilmek için, hem değerlendirme sonuçlarının nesnel olarak doğrudan başarıyı ölçmeye yönelik olması, hem de değerlendirme sonuçlarının zamanında ve doğru bir şekilde çalışanlara iletilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sonuçlarının çalışanlara zamanında ve doğru bir şekilde bildirilmemesi durumunda, kişiler mevcut durumlarını, eksik yönlerini, geliştirilmesi gereken yönlerini belirleyememesine ve yapılan değerlemenin hedefine ulaşmamasına sebep olacaktır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:108).

2.5. Performans Değerlemenin Yararları

Performans değerlendirme, yöneticilere çalışanlarla ilgili birçok konuda bilgi sağlamaktadır. Bu bilgiler sayesinde, yöneticiler çalışanlarını motive etmek ve onların performanslarını artırmayı amaçlamaktadırlar. Performans değerlendirme çalışmaları organizasyonlardaki bazı yöneticiler tarafından zaman zaman gereksiz ve zaman kaybı olarak nitelendirilmesine rağmen, iyi kurulan bir performans değerlendirme sisteminin çalışanlara, yöneticilere ve işletmelere birçok konuda fayda sağlamaktadır (Tunçer, 2013:94-95).

2.5.1. Performans Değerlemenin Çalışanlar Açısından Yararları

Performans değerlemenin çalışanlar açısından faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ferecov, 2011:81):

- Çalışanların kişisel başarılarının farkında olmasını ve iş tatminine ulaşmasını sağlar.
- Üstlerinin kendilerinden beklentilerini ve performanslarını nasıl değerlendirdikleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar.
- Çalışanların hatalı ve eksik yönlerini görmelerini, geliştirilmesi gereken özelliklerini tanımlarını sağlar.
- Kişisel performansları hakkında elde ettikleri olumlu geri bildirim sayesinde, çalışanların kendine güven duygularının gelişmesini sağlar.
- Çalışanların organizasyon içindeki rol ve sorumluluklarının daha iyi anlaşılmasını sağlar.

2.5.2. Performans Değerlemenin Yöneticiler Açısından Yararları

Performans değerlemenin yöneticiler açısından faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Göktaş:2014, 35-36):

- Yöneticilerin örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların katkılarını öğrenme fırsatı elde ederler.
- Yöneticilerin daha etkin ve tutarlı karar vermelerini sağlar.
- Yöneticiler ile astları arasındaki iletişimin gelişmesini sağlar.
- Yöneticilerin yönetsel becerilerinin gelişmesini veya bu becerilerini rahatlıkla uygulayabileceği koşulların oluşmasını sağlar.
- Yöneticiler astlarını değerlendirirken, kendi güçlü ve zayıf yönlerini de görme imkânı elde ederler.
- Yöneticiler astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu konuda onlara yardımcı olur.
- Yöneticilerin planlama ve denetim işlevlerinde daha etkili olmasını sağlayarak astların ve ilgili birimlerin performansını gelişmesine katkı sağlar.
- Yöneticilerin astlarını daha yakından tanımasını sağlayarak, yetki devrini kolaylaştırır.

2.5.3. Performans Değerlemenin Örgüt Açısından Yararları

Performans değerlemenin örgütsel açıdan faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (İpek, 2013:11):

- Örgütsel etkinliğin ve kârlılığın artmasını sağlar.
- Örgütlerin hizmet ve üretim kapasitelerinin gelişmesini sağlar.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının daha kolay ve doğru biçimde belirlenmesini sağlayarak, eğitim maliyetlerinin azalmasına ve eğitim bütçesinin daha etkin kullanılmasını sağlar.
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli olan bilgilerin daha rahat ve güvenilir biçimde elde edilmesini sağlar.
- Çalışanların gelişim potansiyellerinin daha rahat belirlenmesini sağlar.
- Devamsızlık, iş gücü devri gibi nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli ihtiyaçların giderilmesini kolaylaştırır.

2.6. Performans Değerleme Yöntemleri

İşletmeler için oldukça önemli bir yere sahip olan performans değerlendirme yöntemleri artan rekabet koşulları, işletmelerin sürekli gelişme isteği, bilgi teknolojileri ve iş dünyasındaki yapısal değişiklikler ile birlikte daha önemli bir hale gelmiştir (Güner ve Memiş, 2007:300).

Çalışanların performansını ölçmek ve değerlendirmek için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları, performans değerlendirme kavramının ilk örneklerinde kullanılmaya başlamış ve günümüzde klasik yöntemler olarak adlandırdığımız yöntemler, bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken ortaya çıkan sorunları çözmek veya daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilen modern yöntemlerdir. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern yöntemler olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmıştır (Tahiroğlu, 2002:179).

2.6.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri çalışanların işe girdiği andan performans değerlendirme yapıncaya kadar olan süreç boyunca sergilediği performansı ölçmeyi amaçlamaktadır. Genellikle ilk kademedeki çalışanların performanslarının ölçümünde kullanılmaktadır (Kılıç, 2011:14).

Sıralama Yöntemi, Grafik Dereceleme Yöntemi, İkili Karşılaştırma Yöntemi, Kritik Olaylar Yöntemi, Kontrol Listesi Yöntemi, Zorunlu Dağılım Yöntemi ve Deneme Yöntemi klasik performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır.

2.6.1.1. Sıralama Yöntemi

Klasik değerlendirme yöntemlerinden olan sıralama yöntemi uygulanması en kolay yöntemdir. Bu yöntemin amacı, bir çalışanı diğer çalışanlarla karşılaştırmaktır. Değerlendirmeyi yapan kişi, kişinin yeteneklerini ve başarısını bir bütün olarak ele almaktadır. Karşılaştırmada tüm çalışanlar işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla niteliğe göre en iyi olanından en kötü olanına doğru sıralanmaktadır. Bu yöntemle göre, öncelikle değerlendirmek istenen kişi sayısı belirlenir ve bu kişi sayısına göre bir çizelge hazırlanır. Daha sonra değerlendirmeye konu olan nitelikler belirlenir. Ardından belirlenen niteliklere göre en başarılı olan kişinin adı çizelgenin sol tarafındaki 1 nolu bölüme, en başarısız olan kişinin adı çizelgenin sağ tarafındaki 2 nolu bölümün en sonuna yazılır. En çok başarılı ve en az başarılı çalışanlar belirlendikten sonra, çizelgenin ikinci sırasına daha az başarılı olan yazılmak koşuluyla çizelge sonuna kadar doldurulur (Bingöl, 2013:391-393).

Tablo 1. Sıralama Yöntemi Değerleme Ölçeği

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

Kaynak: (Bingöl, 2013:393)

Bu yöntem çalışanların yetenek ve başarılarına göre ayrılmaksızın değerlendirilmesi bakımından eleştirilmektedir. Her çalışan belirli niteliklere sahiptir. Fakat kişisel özellikler göz önüne alınmadan, detaylı bir analiz yapılmadan değerlendirilmeye gidilmesi kişilerin yeteneklerinin ortaya çıkmamasına ve çeşitli yorumlar yapılmasına sebep olacaktır. Ayrıca çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde yöneticilerin her çalışanını yakından tanınması, değerlendirmesi ve sıralamaya tabi tutması gerçekten zor ve zaman alıcı olacaktır (Yıldırım, 2008:41).

2.6.1.2. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi, performans değerlendirme çalışmalarından en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Derecelendirme yöntemi olarak da bilinen bu yöntem, genellikle ilk kademe yöneticileri tarafından kullanılmaktadır. Ölçekler önceden hazırlanan basılı formlar şeklinde düzenlenerek, yöneticiler tarafından doldurulmaktadır. Formlarda işin kalitesi, işe dair bilgi, analiz yeteneği, liderlik gibi ölçülmek istenen birtakım özellikler yer almaktadır. Ölçek üzerinde çalışanı değerlendirmek üzere “Çok Yetersiz, Yetersiz, Normal, Yeterli, Çok Yeterli” gibi seçenekler bulunmaktadır. Yöneticiler bunların arasından çalışanı için en uygun olanı işaretleyerek değerlendirme yapmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014:148).

Tablo 2. Grafik Dereceleme Ölçeği

Çalışanın Adı Soyadı:			Toplam Puan:		
Bölümü:			İlk Amiri:		
Değerlemeyi Yapan:			Değerleme Tarihi:		
İşin Tanımı:					
BAŞARI FAKTÖRLERİ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK YETERLİ
İŞ BİLGİSİ					
KARAR VERME					
PLANLAMA-ORGANİZASYON					
KAYNAK KULLANIMI					
LİDERLİK					
SÖZEL HABERLEŞME					
YAZILI HABERLEŞME					
MESLEKİ ÖZELLİKLER					
BEŞERİ İLİŞKİLER					

Kaynak: (Çetin ve Özcan, 2014:149)

Yöntemin uygulanmasının kolay olması, çalışanlar arasında düşük performans gösterenlerin tespit edilmesini sağlaması ve çalışanları birçok yönden değerlemeye tabi tutması yöntemin üstünlükleri arasındadır. Fakat yöntemin merkezi eğilim olarak adlandırılan yöneticilerin çalışanları değerlendirirken uç noktalara gitmekten kaçınması veya orta noktayı tercih etmesi, her yöneticinin kendi astını değerlendirirken başarılı gösterme eğilimi içerisinde bulunmasına yol açması yöntemin önemli sakıncalarındandır. Bu durumun ortaya çıkması çalışanlar arasındaki farkların tespit edilmesini engellemektedir (Şimşek ve Öge, 2014:312).

2.6.1.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Klasik değerlendirme yöntemlerinden bir diğeri ise ikili karşılaştırma yöntemidir. Bu yöntem çalışanların ikili olarak birbirleriyle karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Her çalışan diğer çalışanlarla birebir karşılaştırılarak, hangi çalışanın daha yüksek performans sergilediği tespit edilmektedir. Bu karşılaştırma her çalışanın kaç defa diğer çalışanlardan başarılı olduğu değerlendirilerek, çalışanın sıralamasını belirlemektedir. İkili karşılaştırma yönteminde Tablo 3.'de görüldüğü gibi bir tablo hazırlanır. Bu tabloda 5 tane çalışanın “insan ilişkileri” ölçütüne göre performansları ikili karşılaştırma yöntemine göre değerlendirilmesi yer almaktadır (Ergeneli ve diğerleri, 2014:190).

Tablo 3. İkili Karşılaştırma Ölçeği

Çalışanlar	İnsan İlişkileri				
	1 Hakan	2 Aslı	3 Tamer	4 Ali	5 Nuray
1 Hakan		+	+	-	-
2 Aslı	-		-	-	-
3 Tamer	-	+		+	-
4 Ali	+	+	-		+
5 Nuray	+	+	+	-	
Toplam	2	4	2	1	1

Kaynak: (Ergeneli ve diğerleri, 2014:190)

Tabloda görüldüğü gibi her bir sütunda yer alan çalışan, her satırdaki çalışanla karşılaştırılır. Karşılaştırmada başarılı olan çalışana (+) işareti, başarısız olana ise (-) işareti bırakılır. Daha sonra her çalışan için ilgili sütunlarda bulunan (+) işaretleri toplanarak çalışanın puanı ve sıralamadaki yeri belirlenir. Toplam karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülle bulunmaktadır.

$$\text{Karşılaştırma Sayısı: } n(n-1)/2$$

$$n = \text{Karşılaştırılacak Kişi Sayısı}$$

Karşılaştırılmak istenen çalışan sayısının fazla olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her karşılaştırma sonucunda bir karar verilmesi gerektiği için bu yöntemin uygulanması oldukça zaman almaktadır. Yöntemin bir başka sakıncası ise, sıralama sonucunda farklı sıralamalarda bulunan çalışanların birbirlerinden ne kadar fazla veya ne kadar az başarılı olduklarının bilinmemesi durumudur (Şentürk, 2015:23).

2.6.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanlarını yakından izlemesi ve işle ilgili kritik olayları kaydederek performans değerlendirme formlarına not etmesiyle gerçekleştirilmektedir. Bu yöntem kullanılmadan önce bir kritik olaylar performans değerlendirme formu oluşturulur ve daha sonra bu form performans değerlendirme işlemini yapacak yöneticilere dağıtılır. Ayrıca kritik olaylar yönteminde çalışanlar hakkında olumlu ve olumsuz tüm önemli gelişmeler ilgili performans yönetim bölümleri tarafından kaydedilebilir ve saklanabilir (Özer, 2011:319). Bu yöntem, çalışanların belirli dönemlerde göstermiş olduğu olumlu ve olumsuz davranışlar, eğitime ve işe karşı duyulan ilgi ve ilgisizlik, iş arkadaşlarına karşı uyum ve uyumsuzluk ve işin yoğunluğundan dolayı gösterilen tepkinin tespit edilmesine de olanak tanımaktadır (Mucuk, 2006:174).

Bu yöntem ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev yapan havacıların başarı ve başarısızlıklarına sebep olan olayların izlenmesi ve gerekli listenin düzenlenmesiyle uygulanmaya başlanmış, daha sonra endüstri alanında performans değerlemesi çalışmalarında kullanılmaya devam etmiştir (Sabuncuoğlu, 2012:208).

Günümüzde uygulama alanı çok az olan bu yöntemin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; çalışanlarla ilgili önemli olayların tespit edildiği an değerlemeyi yapan kişiler tarafından kaydedilmesi gerekmesi durumu (Myers,

2004:686), yöneticilerin çalışanlarını sürekli gözetlemesinden dolayı çalışanların kendilerini tedirgin hissetmesidir. Ayrıca değerlendirmeyi yapan yöneticinin gözlemleri sırasında kritik olayları düzenli biçimde kısa notlar olarak kaydetmesi oldukça zaman alıcıdır.(Yılmaz, 2015:39).

Kritik Olay Yöntemi ile geliştirilen değerlendirme formu örneği Tablo 4. de gösterilmiştir.

Tablo 4. Kritik Olay Değerlendirme Ölçeği

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi. b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
20.01.2016	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.01.2016	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		<u>Açıklama:</u> Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama:</u> B yüksek fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2012:208)

2.6.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde değerlemeyi yapan yöneticiler, çalışanların başarılarını değerlemekten ziyade çalışmaları hakkında yorum yapmaktadırlar. Bu yöntemde çalışanların niteliklerini ve davranışlarıyla ilgili olarak bir takım soruların bulunduğu bir liste veya ölçek bulunmaktadır. Sorular “evet” veya “hayır” şeklinde cevaplanmaktadır. Çalışan hakkındaki ilgili soruya yanıtının “evet” veya “hayır” olduğunu göstermek için (X) işareti bırakılır. Oluşturulan ölçekte çalışanın nitelik ve

davranışlarını belirleyen farklı derece tanımları da kullanılabilmektedir. Ardından işaretlenen ifade ilgili ifade için tanımlanan değerler toplanarak ortalamaları alınır (Şimşek ve Öge, 2014:312)

Kontrol Listesi Yöntemine ilişkin değerlendirme formu Tablo 5. de gösterilmiştir.

Tablo 5. Kontrol Listesi Ölçeği

Çalışanın Adı Soyadı: Bölümü: Değerleme Tarihi:	Unvanı: Departmanı: Değerlemeyi Yapan:	
ÖZELLİKLER	EVET	HAYIR
1. İşe karşı ilgi düzeyi yeterli midir? 2. Arkadaşları ile olan işbirliği yapıcı mıdır? 3. Teçhizat kullanımında dikkatli midir? 4. Yeterli iş bilgisine sahip midir? 5. İş sözleşmesi hükümlerine uymakta mıdır? 6. Duygularını denetleyebilmekte midir? 7. Emirleri genellikle yerine getiriyor mu? 8. 9. 10.		

Kaynak: (Şimşek ve Öge, 2014:313)

Bu yöntemde değerlemeyi yapan kişi puan cetvelini bilmediği için tarafsızlığın sağlanması açısından olumlu bir özelliğe sahiptir. Fakat değerlemeyi yapan kişi, soruları inceleyerek bu bağlantıyı tahmin edebilmektedir. Bu yüzden yöntemin tamamen objektif olduğu söylenemez. Yöntemin bir başka olumsuz özelliği ise, her çalışan için farklı iş kategorilerine göre kontrol listesi hazırlanmasının çok fazla zaman almasıdır. Sonuç olarak uygulanması zor ve zaman alıcı bir yöntemdir, ayrıca değerlemenin ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi konusunda bazı zorluklar yaşanması sebebiyle işletmeler tarafından çok fazla uygulanmamaktadır (Dolgun ve diğerleri, 2007:182).

2.6.1.6. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi istatistikteki normal dağılım eğrisi özelliklerinden faydalanarak uygulanmaktadır. Bu yöntem değerleyicilerin değerledikleri çalışanları öznel yargılarına göre değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bunun sonucunda ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu tutarsızlıkları önlemek adına, değerlendirmeler önceden belirlenen ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılır. Yöneticiler veya değerleyicilerin çalışanları bu dağılıma göre yerleştirilmesi istenir. En yaygın dağılıma göre: çalışanların %10'unun çok yetersiz grubunda, %20'si yetersiz grubunda, %40'ı orta başarı grubunda, %20'si iyi grubunda ve %10'u en iyi grup içerisinde bulunmaktadır. Buna göre bir işletmede değerlendirilmek istenen 10 çalışan bulunması durumunda bunların performans düzeylerine göre sıralanışı Tablo 6.'da görüldüğü gibi olacaktır (Bingöl, 2013:394).

Tablo 6. Zorunlu Dağılım Ölçeği

Çok Yetersiz	Yetersiz	Ortalama	İyi	Çok İyi
%10'luk Grup	%20'lik Grup	%40'luk Grup	%20'lik Grup	%10'luk Grup
Tunç	S. Yılmaz K. Arı	M. Yıldız N. Sarı K. Çan M. Şimşek	V. Benek V. Karcı	C. Şeker

Kaynak: (Bingöl, 2013:394)

Zorunlu dağılım yönteminin diğer performans değerlendirme yöntemine göre daha güvenilir olduğunu düşünen yazarlar bulunmaktadır. Fakat bu yöntem, birden fazla değerlendirme amirinin olduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tek tip sonuçlara ulaşılmasını sağlaması bakımından faydalıdır. Bu olumlu yönlerinin yanı sıra, bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Değerlendirilecek grup içindeki kişilerin statüsünü belirlemede kullanılan yargıların kesin olarak tanımlanamaması ve geri bildirimin oldukça az olması yöntemin sakıncaları arasındadır (Yıldırım, 2008:45).

2.6.1.7. Deneme Yöntemi

Klasik değerlendirme yöntemlerinden biri olarak kabul edilen deneme yöntemi genellikle yöneticiler ve sorumluluk düzeyi yüksek pozisyonlar ya da işler için geliştirilen bir yöntemdir. Bu yönteme göre, işletmedeki herhangi bir çalışan geçici bir süre ile daha yüksek bir pozisyona alınır ve bu pozisyondaki uygunluğu denetlenir. Denetleme sonucunda kişinin ilgili pozisyon için uygun olduğu tespit edilirse hakkında olumlu bir rapor yazılarak kişi o pozisyona atanır. Bu yöntemin uygulanmasında yaşanan en büyük problem, yüksek pozisyonlar için düşünülen kişi çalışan sayısının fazla olması durumudur. Ayrıca uygulamasının fazla zaman alması ve uygulanma maliyetinin yüksek oluşu yöntemin diğer olumsuz özelliklerindendir. Değerlemeye tabi tutulacak kişi sayısının az olması yöntemin daha başarılı sonuçlar elde etmesini sağlayacaktır (Güney, 2014:212).

2.6.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bu performans değerlendirme yöntemleri çok boyutlu ve çok kaynaklı bir yapıya sahiptir. Bu yöntemler, çalışanların mevcut performansları doğrultusunda gelecekte göstereceği performans potansiyelini belirlemeyi amaçlamaktadırlar (Kılıç, 2011:21).

Başarı Kayıtları Yöntemi, Alan İnceleme Yöntemi, Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi, Değerleme Merkezi Yöntemi, 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi modern performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır.

2.6.2.1. Başarı Kayıtları Yöntemi

Çalışanların performanslarını değerlemede kullanılan başarı kayıtları yöntemi klasik performans değerlendirme yöntemlerinden kritik olay yöntemine oldukça benzemektedir. Genellikle profesyonel kişiler tarafından kullanılan bu yöntemde ilk önce çalışanların bir başarı kayıt listesi hazırlanır. Bu listede; çalışanların yayınları, yazıları, verdiği konferanslar, mesleki başarıları, gerçekleştirmiş olduğu projeler yer almaktadır. Bu bilgiler çalışanların organizasyona yaptığı katkıları içeren çeşitli raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da çalışanların ücret artışı, terfi ve görevlendirmelerini etkilemektedir (Güney, 2014:213).

Bu yöntemin en çok eleştirilen özelliği kişilerin sadece olumlu yönlerinin kayıt altına alınması durumudur. Çalışanların olumsuz yönlerinin kaydedilmemesi nedeniyle

yapılan bu değerleme yanılıcı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu yöntemde ilgili değerleme formları yetkili uzmanlar tarafından doldurulur. Uzmanlar tarafından iş başında çalışanlar izlendikten sonra, edilen bilgilere göre ilgili değerleme formları doldurularak o çalışanın en yakın üstüne verilir. Bu yöntemi uygulamak için uzman personele ihtiyaç duyulması yöntemin en önemli güçlüklerinden biri olarak görülmektedir. Buna karşın yöntemin çeşitli uzmanlar tarafından uygulanması, yöneticileri değerleme yükünden kurtararak iş yükünün azalmasını sağlayacaktır (zdemir, 2007:147).

2.6.2.2. Alan İnceleme Yöntemi

Alan inceleme yöntemi, insan kaynakları departmanında görevli bir yetkili tarafından çalışanların iş başındayken değerlendirilmesi esasına dayalıdır. “ Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi” olarak da adlandırılan bu yöntemde, yetkili çalışanların işlerini yaptıkları sırada denetler ve çalışmaları hakkında bilgi toplamaya çalışır. Bu süreçte insan kaynakları yetkilisi, ilgili departman amirine çalışan hakkında çeşitli sorular sorarak çalışanın genel durumu ve performansı hakkında ayrıntılı bilgi alır. Yapılan bu gözlem ve araştırma sonucunda yetkili çalışanın performansına dair bilgileri içeren ayrıntılı bir rapor hazırlamaktadır (İzgi, 2013:71).

Bu yöntemin diğer yöntemlerden farkı değerlendirmenin herhangi bir form doldurulmadan gerçekleştirilmesidir. Değerleme sürecinde, değerleyici ilgili amire çalışanın işteki başarısı ve genel durumu hakkında ayrıntılı sorular sormanın yanı sıra, kişinin performansındaki eksiklikleri, problemleri ve hatalarıyla da ilgilenmektedir. Bu hataların giderilmesi konusunda yapılması gerekenler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Sonuç olarak bu yöntemin uygulamasının uzmanlık gerektirmesi, fazla zaman alışı ve çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde uygulanmasının zor oluşu yöntemin sakıncaları olarak görülmektedir. Fakat alışan sayısının az olduğu işletmelerde bu yöntemi uygulamak hem daha kolay olacak, hem de daha sağlıklı sonuçlar elde edilecektir (Tarlığ, 2006:74).

2.6.2.3. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

Amaçlara göre değerleme yöntemi, amaçlara göre yönetim yaklaşımının performans değerlemeye uyarlanmış halidir. Amaçlara göre yönetim yaklaşımı 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmış bir yönetim yaklaşımıdır. Amaçlara göre

yönetim; bir organizasyonun amacının üst ve astlar tarafından beraberce tanımlandığı, sorumluluklarının ve ulaşacakları sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Örücü, 2013:393). Amaçlara göre yönetim çalışanların ve organizasyonun amaçlarının bütünleştirilerek, çalışanları güdüleme, performanslarını değerlendirme ve organizasyonun başarısını artırma amacı taşıyan bir yönetim yaklaşımı olarak görülmektedir (Mercanlıoğlu, 2012:47).

Bu yaklaşımın temel noktası, yöneticiler ile çalışanların gelecek değerlendirme dönemlerinin amaçları konusunda anlaşmaları, uyum içinde olmalarıdır. Fireleri %3'e indirmek ya da verimliliği %10 artırmak amaçlara örnek olarak gösterilebilir. Yöntemin uygulanması için ilk olarak yönetici ve çalışanlar bir araya gelerek çalışanlara yüklenecek sorumluluklar belirlenir. Ardından her sorumluluk alanı için performans standartları ve öncelikleri saptanır. Bu düzenlemeler yapıldıktan sonra yöneticiler ve çalışanlar belirli aralıklarla bir araya gelerek gelişmeleri göz önünde bulundurarak yeni amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak yöntemler ortaya konulur. Değerleme dönemlerinin sonunda çalışanların belirlenen amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediği kontrol edilir. Yöntem dönemler bazında bu şekilde uygulanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2014:314).

Bu yöntem organizasyon amaçlarının belirlenmesi sürecinde çalışanların katılımını sağlaması açısından faydalıdır. Amaçların belirlenmesi sürecinde çalışanların görüşünün alınması ve amaçların birlikte belirlenmesi, çalışanların amaçları daha çok benimsemesini ve onlara ulaşmak için daha fazla motive olmasını sağlayacaktır. Fakat bu yöntemin başarılı olması için bazı noktalara da dikkat etmek gerekmektedir. İlk olarak çalışanların ve yöneticilerin amaç belirleme konusunda istekli olmaları gerekmektedir. Bunun dışında belirlenen amaçların ulaşılabilir ve açık olmasına da dikkat edilmelidir. Amaçlar belirlenirken çalışanların özellikleri göz önüne alınmalı ve kişilere özgü amaçlar belirlenmelidir (Ergeneli ve diğerleri, 2014:200).

2.6.2.4. Değerleme Merkezi Yöntemi

Modern performans değerlendirme yöntemlerinden bir diğeri de değerlendirme merkezi yöntemidir. Bu yöntem çalışanların işletme içindeki performanslarına göre değil, oluşturulacak gruplar içerisindeki performanslarına dayanmaktadır. Fakat yöntemin tarihsel gelişimi incelendiğinde ilk uygulamaların daha çok yönetici adaylarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu yöntemin amacı kişinin

geçmişteki performanslarının değil, gelecekteki performansının tespit edilmesidir (Örücü, 2013:393).

Değerleme merkezi yöntemi genellikle, büyük sorumluluk gerektiren işlere yönelik olarak üst kademedeki yöneticilere uygulanmaktadır. Bu yöntemle, yöneticilerin yükseltilmeleri durumunda gelecekteki görevini nasıl yapacakları konusunda işletmeye çeşitli bilgiler sağlamaktadır. Bu yöntemle; lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, bekleme sepeti, iş oyunları gibi bazı uygulamalar bulunmaktadır. Yöntem ilk olarak çalışanları 6-12 kişilik gruplara ayrılmasıyla başlar. Daha sonra bu gruplar dış çevre unsurlarından etkilenmeyecek ve birkaç gün süreyle çeşitli yöntemlerle değerlendirilebileceği bir mekâna yerleştirilirler. Bu süreçte değerleyiciler, bu kişileri değerlendirmeye tabi tutarlar. Bu yöntem, çalışanları iş ortamından uzaklaşmasını ve daha stressiz bir ortamda değerlendirme olanağı tanımaktadır. Fakat yöntemin uygulanmasının maliyetinin yüksek olması, kısa sürede değerlendirme yapılması ve geçmişteki performanstan ziyade gelecekteki performansı belirlemeye yönelik olması gibi sakıncaları da bulunmaktadır (Dolgun ve diğerleri, 2007:189).

2.6.2.5. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

360 Derece performans değerlendirme yöntemi son yıllarda üzerinde birçok araştırmanın yapıldığı ve işletmeler tarafından en ilgi çekici performans değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Bu yöntemde birden fazla değerlendirici bulunmaktadır. Değerlendirme, amirler, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve müşteriler tarafından yapılmaktadır. Böylelikle çalışanın performansı tek bir bakış açısıyla değil, çok yönlü incelemeyle göz önünde bulundurulacak ve performansın her yönüyle değerlendirilmesi sağlanacaktır. 360 Derece performans değerlendirme yöntemi, işletmelerde resmi olarak kullanılacak performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı olarak görülen bir yöntemdir (İlleez ve Güner, 2006:326).

360 derece performans değerlendirme yöntemi literatürde farklı kavramlarla adlandırılmaktadır. Bunlar bazıları; çoklu değerlendirici geribildirim, çoklu yönlü geribildirim, 360 derece geribildirim, 360 derece değerlendirme, akran değerlendirme ve yukarı geribildirimdir (Ward, 1997:3). Bu yöntemin 360 derece adıyla anılmasının sebebi, çalışanların performansı ile ilgili bilgilerin sadece yöneticilerden değil, çalışanın

etrafındaki herkesten toplanmasından dolayıdır. Geribildirimın daha geniş bir grup tarafından sağlanması kişilerin davranışlarını yargılama yerine tanımlama olanağı sağlamaktadır (Esmer, 2011:33).

360 derece performans değerlendirme yönteminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2014:221):

- Değerleme sürecinin gizlilik ilkeleri gözetilerek yapılması,
- Değerlendiricilerden gelen tüm bilgilerin değerlendirilmesi,
- Kişisel görüşlere tek başına yer verilmemesi,
- Aynı davranışların değerlendirilmesi sürecinde farklı kaynaklardan görüş alınması,
- Çalışanların algılarıyla diğer çalışanların algılarının karşılaştırılması,
- İstenilen sayıda yetkinlik için işletmelerde özel yetkinlik modellerinin oluşturulması,
- Uygulama sürecine dair gerekli planlamaların yapılması,
- Gelişim sürecinin takibine olanak tanınması.

Yukardaki özellikler doğrultusunda 360 derece performans değerlendirme yönteminin kişisellikten uzak, nesnel bir yöntem olduğu görülmektedir. Farklı değerlendirme gruplarının olması değerlemenin daha nesnel olmasını sağlayarak, değerlendirme hatalarını da en aza indireyecektir. Fakat değerleyici sayısının fazla olmasından dolayı değerlendirme çalışmasının uzun sürmesi ve yüksek maliyete yol açmaktadır (Bingöl, 2014:315).

2.7. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme sürecinde çeşitli hatalar yapılabilir ve bu hatalar sonucunda hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın istenilen sonuçlar elde edilemez. Genel olarak değerleyicilerden ve sistemden kaynaklanan bu hatalar, çalışanların performanslarının sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesini zorlaştıracaktır. Bu da performans değerlendirme ile elde edilmek istenilen amacın gerçekleşmemesine sebep olacaktır. Hem uygulayıcıları, hem de çalışanları tatmin edecek bir performans değerlendirme uygulaması gerçekleştirmek için uygulama esnasında oluşabilecek hataları belirlemek ve gerekli önlemleri almak gerekmektedir (Akçakanat, 2009:47).

Aşağıda performans değerlemede en çok karşılaşılan hatalardan bazılarına yer verilmiştir.

2.7.1. Hale Etkisi

Yöneticinin, çalışanın sadece belirli bir iş alanındaki performansından dolayı onu diğer alanlarda da gerçekte olduğundan daha olumlu olarak değerlendirilmesi durumu hale etkisi olarak ifade edilir. Yöneticiler çalışanların performanslarını değerlendirirken performans değerlendirme formu üzerindeki performanslarına ait her alt boyutu ayrı ayrı düşünmek yerine tüm boyutlar için aynı değerlendirmeyi yaparlar. Hale etkisi ters yönde de işleyebilmektedir. Yönetici, çalışanın bütün yönlerinde başarılı olmasına rağmen, bir tek yönünün çok başarılı olmaması durumunda, bu yönünün yönetici tarafından ortaya çıkarılması durumuna ise boynuz etkisi adı verilmektedir. Bu durum çalışanların başarılı olduğu konularda, gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilmektedir (Kılıç, 2011:25).

2.7.2. Kontrast Hatası

Yöneticilerin kısa sürede çok sayıda çalışana art arda değerlendirmesi durumunda kişilerin birbirleri ile karşılaştırılarak değerlendirilmesidir. Diğer bir deyişle, her bir çalışanın kendisinden önce değerlendirilen çalışana verilen puandan etkilenmesi durumudur. Örneğin, vasat bir çalışan, oldukça başarısız olarak değerlendirilen birkaç kişinin hemen ardından değerlendirildiği zaman, yönetici tarafından başarılı olarak görülebilecek, ya da tam tersi şekilde aynı çalışan çok başarılı birkaç kişinin hemen ardından değerlendirmeye tabi tutulduğunda, gerçek performans düzeyinin çok altında değerlendirilmesine sebep olabilecektir. Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için, değerlendirilmesi planlanan kişilerin, başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilmeye tabi tutulması önerilmektedir (Göktaş, 2014:56).

2.7.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Yöneticilerin çalışanların performanslarını değerlendirirken tüm performans dönemi göz önünde bulundurmamak yerine, sadece son dönemleri dikkate almasıdır. Değerleyicilerin son dönemde yaşanan bilgi ve olayların etkisinde kalıp, dönem başındaki olayları tam olarak hatırlayamaması ya da tamamen unutması durumudur.

Böylelikle değerleyici, değerlemede tüm dönemi göz önünde bulundurmak yerine sadece yakın geçmişteki olayları esas almaktadır. Bu tür hataları önlemek için, performans değerlendirme sürelerinin kısaltılması, dönem içindeki çalışanların performanslarına yönelik değerlemeleri dönem boyunca kayıt altına almaları gerekmektedir (Bingöl, 2014:316).

2.7.4. Kişisel Önyargılar

Bazı değerleyicilerin, değerlendirme süreçlerine kişisel önyargılarını yansıtması durumudur. Bu durum genellikle, değerleyici ile çalışan arasında kişisel ilişkiler, yaş, ırk, cinsiyet, dil, din ve diğer unsurlar gibi faktörlerin değerlendirme süreçlerine yansıtılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında değerleyiciler, değerledikleri çalışanları sevmesi durumunda da bu değerlendirme süreci objektifliğini yitirecektir. Etkili bir değerlendirme yapılmak isteniyorsa bu yargıların ortadan kaldırılması gerekmektedir (Örücü, 2013:400).

2.7.5. Orta Derecelere Yönelme

Orta derecelere yönelme eğilimi, değerlendirilecek çalışanın özelliklerine bakılmaksızın herkesi aynı değerlendirme şekliyle değerlendirmesi durumudur. Değerleyiciler genellikle tüm çalışanları orta düzeyde değerlendirme eğilimindedirler. Örnek olarak, yöneticiler çalışanlarını değerlendirmede kullandığı 1 ile 5 arasındaki bir skalada tüm çalışanlar için 3 puanını vermesi, çalışanlar arasında hiçbir farkın olmadığı anlamına gelmektedir. Performans değerlemede 1 veya 5 almayı hak eden bir çalışana 3 puanını vermek değerlendirmenin objektifliğini etkileyebileceği gibi, değerlendirme sonucunda ücret artışı, prim, terfi gibi kararları da etkileyecektir (Çetin ve Özcan, 2014:156).

2.7.6. Pozisyonundan Etkilenme

Performans değerlemeyi yapan kişinin, değerlendireceği çalışanın bulunduğu pozisyonundan etkilenmesinden dolayı hatalı değerlendirme yapması durumudur. Örneğin, üst pozisyonlarda yer alan çalışanlara yüksek puan verilmesi, alt pozisyonlarda olanlara ise düşük puan verilerek değerlendirme yapılmasıdır. Özellikle klasik değerlendirme yöntemlerinden biri olan sıralama yönteminde bu hata sıklıkla görülmektedir (Gökgöz, 2013:56).

2.7.7. Tek Yönlü Ölçüm

Performans değerlemede sıklıkla karşılaşılan sorunlardan birisi de tek yönlü ölçümdür. Değerlemeyi yapan kişinin, değerlendirdiği çalışanı sadece tek bir yönden değerlemesi durumudur. Örneğin, bir çalışanın değerlemesini yaparken sadece üstlerinin veya müşterilerinin görüşlerinin alınması değerlemede tek yönlülüğün oluşmasına sebep olacaktır. Bu durum değerlemenin objektifliğini etkileyerek, sonuçların hatalı olmasına neden olacaktır. Performans değerlemenin amacı, çalışanları çok yönlü bir bakış açısı ile, tüm yönlerini bir bütün olarak değerlemektir (Fındıkçı, 1999:302).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERFORMANSLA İLİŞKİLİ MOTİVASYON ARAÇLARININ KİŞİSEL ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIĞINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Tanımlanması

Çalışmanın I. Bölümünde; motivasyon kavramı, motivasyon ile ilgili bazı temel kavramlar, motivasyonun yöneticiler ve çalışanlar açısından önemi, motivasyon süreci, motivasyon çeşitleri, işletmelerde kullanılan motivasyon araçları ve son olarak da motivasyon teorileri başlığı altında kapsam ve süreç teorileri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın II. Bölümünde ise; performans ve performans değerlendirme kavramları, performans değerlemenin çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından önemi, amaçları, yararları, işletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlemede yapılan hatalar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde ise; araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, modeli, araştırmada kullanılan veri toplama ve analiz yöntemi, araştırmanın örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın güvenilirlik analizi ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel analizler ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, insanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu doğrultuda performansla ilişkili motivasyon araçlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılığının incelenmesi amaçlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın değişkenlerinden olan motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar yapılmasına rağmen, bankacılık sektöründe yöneticilerin veya diğer çalışanların performansları üzerinde etkili olan motivasyon araçlarına yönelik eğilimlerini, bunların kişisel özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını ölçmeye yönelik ciddi ve yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu

yüzden yapılan bu çalışmanın özgün olması, literatüre katkı sağlaması ve ilgili alanda yapılacak çalışmalara yeni bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir. Araştırmanın amacı kapsamında Elazığ il merkezinde bulunan banka çalışanlarına anket çalışması yapılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez bir konu ile ilgili varsayılan, ileri sürülen, doğruluğu kabul ediliyor olsa da ispat edilmemiş bilgidir. İlgili olduğu konuya bağlı olarak hipotezler, istatistiksel olarak test edilebilirler. Bu noktada önemli olan hipotezlerin veya hipotezlerle ilgili bilginin sayısal olarak ifade edilmesidir. Bu nedenle, istatistiksel hipotez, karar verebilmek için öne sürülen, varsayılan ve geçerli olup olmadığına belirlenen olasılıklarla karar verilecek sayısal bilgidir (Güriş ve Astar, 2014:175).

Hipotezden söz edebilmek için örnekleme söz konusu olmalıdır. Hipotezin geçerliliği, tam sayım ile de karar verilebilir. Tam sayım söz konusuysa eğer sonuç kesindir, hipotez geçerlidir veya geçerli değildir kararı kesin olarak verilebilir. Karar verilirken tam sayım yapılmayıp örnek alınmışsa, hipotezin geçerliliği olasılıklar ile karar verilir. Hipotez testlerinin anlamı, anakütle ile ilgili doğruluğu kesin olmayan bir sayısal bilginin, varsayımın alınan örnekten elde edilen, tahmin edilen bilgi ile doğruluğunu incelemektir (Akyol, 2015:59).

Bu bilgiler doğrultusunda araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H₀: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₀: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₀: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₀: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₀: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₀: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₀: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₀: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₀: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki göre etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki göre etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H₀: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H₀: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

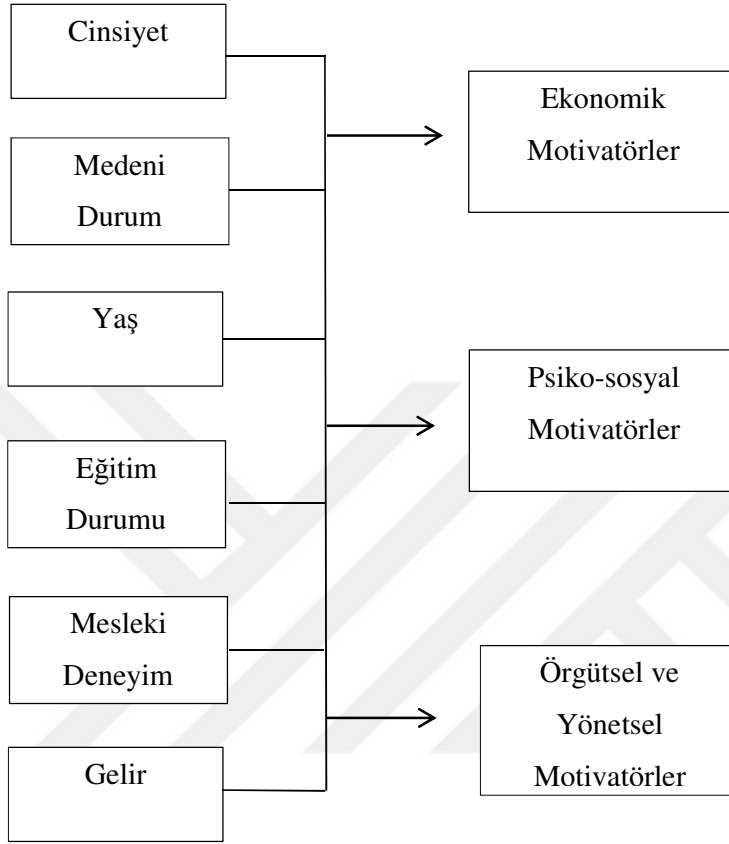
H₀: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

3.1.4. Araştırmanın Modeli



Şekil 3. Araştırma Modeli

3.1.5. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket çalışmasından yararlanılmıştır. Ek 2’de yer alan anket formunun oluşturulmasında Altok’un (2009), Torun’un (2013), Yılmaz’ın (2010), Çakıcı’nın (2014) yüksek lisans çalışmalarından yararlanılmıştır. Oluşturulan anket çalışmasında toplam 37 ifade bulunmaktadır.

Bu anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, çalışanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik bazı ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerden (1,2,3,4,5) ekonomik araçların, (6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18) psiko-sosyal araçların, (19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30) ise örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarına yönelik ifadelerdir. Bu ifadeler 5’li Likert ölçeğine göre 1’den

5'e doğru "Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle katılıyorum" şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 paket programından yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, mesleki deneyimi, iş yeri deneyimi ve gelir düzeylerini gösteren frekanslar hesaplanmıştır. Ayrıca performansla ilişkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılıklarını belirlemek için t- testi ve ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır.

3.1.6. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini Elazığ il merkezinde faaliyet göstermekte olan bankalar oluşturmaktadır. TBB'den alınan verilere göre 2014 yılı itibariyle Elazığ il merkezindeki banka şubelerinde bulunan 666 çalışan araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.¹ Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket, bu yöntemle göre belirlenen 264 kişiye uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasının Elazığ il merkezi ile sınırlandırılmasının sebebi, maliyet ve zaman faktörlerinden dolayıdır. Değerlendirmeye alınan 264 anket formundan elde edilen verilerin; %95 güven aralığı, %5 örnekleme hatası payı ile evreni temsil yeteneğine sahip olduğu kanısına varılmıştır.

3.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Araştırma Elazığ İl merkezindeki banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sadece bir ilden veri toplanmış olması, araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır.
- Araştırmanın farklı sektörlerde ve farklı zamanlarda gerçekleştirilmesi durumunda, farklı sonuçlara yol açması olasıdır. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında bu durum göz ardı edilmemelidir.
- Bankacılık sektörünün stresli ve oldukça yoğun iş temposuna sahip olmasından dolayı, çalışanların kendilerine yöneltilen anket formlarını doldurmaları konusunda isteksiz davranmalarına sebep olmuştur.

¹Belirtilen çalışan sayısına ait bilgi, Türkiye Bankalar Birliği verilerinden elde edilmiştir.

- Araştırmanın sadece Elazığ ili ile sınırlandırılmasının sebepleri, zaman, maliyet ve kolay ulaşılabilirliğidir.

3.1.8. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Araştırmaların amacına ulaşması için, araştırma kapsamında kullanılan soruların araştırmanın amacına ve temel araştırma sorusuna uygun olması gerekmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan anket formunun güvenilirliğini ölçmek amacıyla Alpha Modeli kullanılmıştır. Bu modelin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha Katsayısı 0 ile 1 arasında yer almaktadır. Bu katsayı 1'e yaklaştıkça anketin güvenilirliği artmaktadır. Yapılan analiz sonucunda bulunan katsayı anketin güvenilirlik düzeyini göstermektedir (İpek, 2013:66).

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilme ölçütü aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2015:43):

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

Tablo 7'de araştırmada kullanılan motivasyon araçlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir. Cronbach's Alpha Katsayıları 0,70'in üzerinde olduğu için güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Tablo 7. Motivasyon Araçlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALPHA KATSAYILARI
Ekonomik Motivasyon Araçları	5	0,810
Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	13	0,789
Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları	12	0,773

3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

3.2.1. Demografik Özelliklere ile İlgili Betimleyici İstatistikler

Ankete katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Ankete katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim, iş yeri deneyim ve gelir düzeylerine ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	115	43,6
Erkek	149	56,4
Toplam	264	100

Tablo 8’ de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında 115’inin kadın, 149’unun erkek olduğu görülmektedir. Yüzdelik dağılımlarına bakıldığında ise, % 43,6’sının kadın, %56,4’ünün erkek olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
18-24	14	5,3
25-34	164	62,1
35-41	60	22,7
42-49	20	7,6
50 ve üzeri	6	2,3
Toplam	264	100

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin yaşa göre dağılımlarına bakıldığında 14’ünün 18-24, 164’ünün 25-34, 60’ının 35-41, 20’sinin 42-49, 6’sının ise

50 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Yüzdelik dağılımlarına bakıldığında ise, %5,3'ünün 18-24, %62,1'inin 25-34, %22,7'sinin 35-41, %7,6'sının 42-49, %2,3'ünün ise 50 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun 25-34 yaş aralığında olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	168	63,6
Bekâr	96	36,4
Toplam	264	100

Tablo 10'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin çalışanlarının medeni duruma göre dağılımlarına bakıldığında 168'inin evli, 96'sının bekâr olduğu görülmektedir. Yüzdelik dağılımlarına bakıldığında ise, %63,6'sının evli, %36,4'ünün bekâr olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun evli olduğunu göstermektedir.

Tablo 11. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	21	8
Önlisans	30	11,3
Lisans	193	73,1
Lisansüstü	20	7,6
Toplam	264	100

Tablo 11'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin çalışanlarının eğitim durumuna göre dağılımlarına bakıldığında 21'inin lise, 30'unun önlisans, 193'ünün lisans, 20'sinin lisansüstü eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. Yüzdelik dağılımlarına bakıldığında ise, %8'inin lise, %11,3'ünün önlisans, %73,1'inin lisans,

%7,6'sının ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun eğitim durumunun lisans mezunu olduğunu göstermektedir.

Tablo 12. Katılımcıların Mesleki Deneyime Göre Dağılımları

Mesleki Deneyim	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	21	8
1-3 Yıl	59	22,3
4-6 Yıl	65	24,6
7-9 Yıl	62	23,5
10 Yıldan Fazla	57	21,6
Toplam	264	100

Tablo 12’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin mesleki deneyimlerine göre dağılımlarına bakıldığında 21’inin 1 yıldan az, 59’unun 1-3 yıl arası, 65’inin 4-6 yıl arası, 62’sinin 7-9 yıl arası, 57’sinin 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Yüzdelik dağılımlarına bakıldığında ise, %8’inin 1 yıldan az, %22,3’ünün 1-3 yıl arası, %24,6’sının 4-6 yıl arası, %23,5’inin 7-9 yıl arası, %21,6’sının ise 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun mesleki deneyimlerinin 4-6 yıl arası olduğunu göstermektedir

Tablo 13. Katılımcıların İş yeri Deneyimine Göre Dağılımları

İş yeri Deneyim	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	37	14
1-3 Yıl	83	31,4
4-6 Yıl	74	28
7-9 Yıl	36	13,6
10 Yıldan Fazla	34	12,9
Toplam	264	100

Tablo 13’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin iş yeri deneyimlerine göre dağılımlarına bakıldığında 37’sinin 1 yıldan az, 83’ünün 1-3 yıl arası, 74’ünün 4-6 yıl arası, 36’sının 7-9 yıl arası, 34’ünün 10 yıldan fazla iş yeri deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Yüzdelik dağılımlarına bakıldığında ise, %14’ünün 1 yıldan az, %31,4’ünün 1-3 yıl arası, %28’inin 4-6 yıl arası, %13,6’sının 7-9 yıl arası, %12,9’unun ise 10 yıldan fazla işyeri deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun iş yeri deneyimlerinin 1-3 yıl arası olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Dağılımları

Gelir Düzeyi	Frekans	Yüzde
0-1500 TL	27	10,2
1501-2000 TL	71	26,9
2001-3000 TL	94	35,6
3001 TL ve üstü	72	27,3
Toplam	264	100

Tablo 14’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin çalışanlarının gelir düzeyine göre dağılımlarına bakıldığında 27’sinin 0-1500 TL arası, 71’inin 1501-2000 TL arası, 94’ünün 2001-3000 TL arası, 72’sinin 3001 TL ve üstü bir gelire sahip olduğu görülmektedir. Yüzdelik dağılımlarına bakıldığında ise, %10,2’sinin 0-1500 TL arası, %26,9’unun 1501-2000 TL arası, %35,6’sının 2001-3000 TL arası, %27,3’ünün ise 3001 TL ve üstü bir gelire sahip olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun gelir düzeyinin 2001-3000 TL arası olduğunu göstermektedir.

3.2.2. Motivasyon Araçlarına İlişkin Frekanslar

Tablo 15. Çalışanların aylık ücretlerine verilecek zam performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,5
Katılmıyorum	6	2,3
Kararsızım	3	1,1
Katılıyorum	98	37,1
Kesinlikle Katılıyorum	153	58

Tablo 15’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların aylık ücretlerine verilecek zam performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların aylık ücretlerine verilecek zam performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%58) ile “Kesinlikle Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Çalışanlara verilecek olan primli ücret performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	6	2,3
Kararsızım	5	1,9
Katılıyorum	107	40,5
Kesinlikle Katılıyorum	145	54,9

Tablo 16’da araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanlara verilecek olan primli ücret performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” sorusuna verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanlara verilecek olan primli ücret performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%54,9) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” olduğu görülmektedir

Tablo 17. Çalışanların işletmenin elde ettiği kara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,5
Katılmıyorum	6	2,3
Kararsızım	36	13,6
Katılıyorum	103	39
Kesinlikle Katılıyorum	115	43,6

Tablo 17’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların işletmenin elde ettiği kara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların işletmenin elde ettiği kara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%43,6) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Çalışanlara yemek, ulaşım ve giyecek yardımı amacıyla yapılan ek ödemeler performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	10	3,8
Kararsızım	10	3,8
Katılıyorum	119	45
Kesinlikle Katılıyorum	124	47

Tablo 18’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanlara yemek, ulaşım ve giyecek yardımı amacıyla yapılan ek ödemeler performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanlara yemek, ulaşım ve giyecek yardımı amacıyla yapılan ek ödemeler performanslarının artmasında etkili bir

unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%47) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Çalışanlara özel sağlık sigortası ve emeklilik güvencesinin sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	8	3
Kararsızım	13	4,9
Katılıyorum	92	34,9
Kesinlikle Katılıyorum	150	56,8

Tablo 19’da araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanlara özel sağlık sigortası ve emeklilik güvencesinin sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanlara özel sağlık sigortası ve emeklilik güvencesinin sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%56,8) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Çalışanların işlerinde sorumluluk almalarının ve inisiyatif kullanmalarının sağlanması performanslarının artmasını sağlar.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	9	3,4
Kararsızım	55	20,8
Katılıyorum	104	39,4
Kesinlikle Katılıyorum	95	36

Tablo 20’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların işlerinde sorumluluk almalarının ve inisiyatif kullanmalarının sağlanması performanslarının artmasını

sağlar.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların işlerinde sorumluluk almalarının ve inisiyatif kullanmalarının sağlanması performanslarının artmasını sağlar.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%39,4) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 21. İş ortamında takım çalışmasının yapılması, çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	17	6,4
Kararsızım	29	11
Katılıyorum	111	42
Kesinlikle Katılıyorum	106	40,2

Tablo 21’de araştırmaya katılan kişilerin “İş ortamında takım çalışmasının yapılması, çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “İş ortamında takım çalışmasının yapılması, çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%42) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 22. Çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	7	2,7
Kararsızım	13	4,9
Katılıyorum	107	40,5
Kesinlikle Katılıyorum	136	51,5

Tablo 22’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%51,5) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 23. Çalışanlara terfi etme olanağının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	4	1,5
Kararsızım	2	0,8
Katılıyorum	97	36,7
Kesinlikle Katılıyorum	161	61

Tablo 23’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanlara terfi etme olanağının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanlara terfi etme olanağının sağlanması performanslarının

artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%61) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 24. Çalışanların çalışma saatleri dışında organize edilen sosyal aktivitelere (gezi, yemek, eğlence vb.) katılımlarının sağlanması performanslarını artırır.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,3
Katılmıyorum	9	3,4
Kararsızım	33	12,5
Katılıyorum	101	38,3
Kesinlikle Katılıyorum	115	43,6

Tablo 24’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların çalışma saatleri dışında organize edilen sosyal aktivitelere (gezi, yemek, eğlence vb.) katılımlarının sağlanması performanslarını artırır.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların çalışma saatleri dışında organize edilen sosyal aktivitelere (gezi, yemek, eğlence vb.) katılımlarının sağlanması performanslarını artırır.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%43,6) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 25. Yöneticilerin iş hakkında çalışanların öneri ve düşüncelerini dikkate alması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	5	1,9
Kararsızım	13	4,9
Katılıyorum	136	51,5
Kesinlikle Katılıyorum	109	41,3

Tablo 25’de araştırmaya katılan kişilerin “Yöneticilerin iş hakkında çalışanların öneri ve düşüncelerini dikkate alması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Yöneticilerin iş hakkında çalışanların öneri ve düşüncelerini dikkate alması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%51,5) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 26. Çalışanların iş ortamına ve çalışma koşullarına uyum sağlaması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	3	1,1
Kararsızım	6	2,3
Katılıyorum	136	52,7
Kesinlikle Katılıyorum	116	43,9

Tablo 26’da araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların iş ortamına ve çalışma koşullarına uyum sağlaması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların iş ortamına ve çalışma koşullarına uyum sağlaması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%52,7) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 27. Çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyum içinde olması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2	0,8
Kararsızım	27	10,2
Katılıyorum	135	51,1
Kesinlikle Katılıyorum	100	37,9

Tablo 27’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyum içinde olması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyum içinde olması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%51,1) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 28. Çalışanların işletme içinde alınacak kararlara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	9	3,4
Kararsızım	27	10,2
Katılıyorum	126	47,7
Kesinlikle Katılıyorum	102	38,6

Tablo 28’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların işletme içinde alınacak kararlara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların işletme içinde alınacak kararlara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine

verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%47,7) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Çalışanların kendi alanları ile ilgili toplantı ve konferanslara katılarak eğitim almaları performanslarının artmasını sağlar.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3
Katılmıyorum	26	9,8
Kararsızım	40	15,2
Katılıyorum	97	36,7
Kesinlikle Katılıyorum	93	35,2

Tablo 29’da araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların kendi alanları ile ilgili toplantı ve konferanslara katılarak eğitim almaları performanslarının artmasını sağlar.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların kendi alanları ile ilgili toplantı ve konferanslara katılarak eğitim almaları performanslarının artmasını sağlar.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%36,7) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 30. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,1
Katılmıyorum	18	6,8
Kararsızım	41	15,5
Katılıyorum	115	43,6
Kesinlikle Katılıyorum	87	33

Tablo 30’da araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%43,6) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 31. İşletmelerde doğru ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2	0,8
Kararsızım	7	2,7
Katılıyorum	120	45,4
Kesinlikle Katılıyorum	135	51,1

Tablo 31’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletmelerde doğru ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “İşletmelerde doğru ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%51,1) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 32. Çalışanların işlerinde ortaya çıkan bıkkınlık ve isteksizlik halini ortadan kaldırılmak için benzer işlerde çalıştırılması performanslarını arttırır.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	18	6,8
Katılmıyorum	48	18,2
Kararsızım	73	27,7
Katılıyorum	75	28,4
Kesinlikle Katılıyorum	50	18,9

Tablo 32’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların işlerinde ortaya çıkan bıkkınlık ve isteksizlik halini ortadan kaldırılmak için benzer işlerde çalıştırılması performanslarını artırır.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların işlerinde ortaya çıkan bıkkınlık ve isteksizlik halini ortadan kaldırılmak için benzer işlerde çalıştırılması performanslarını artırır.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%28,4) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 33. Çalışanların gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarmak amacıyla kendi işleri dışında farklı işlerde çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,7
Katılmıyorum	30	11,3
Kararsızım	63	23,9
Katılıyorum	96	36,3
Kesinlikle Katılıyorum	68	25,8

Tablo 33’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarmak amacıyla kendi işleri dışında farklı işlerde çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarmak amacıyla kendi işleri dışında farklı işlerde çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%36,3) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 34. Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	19	7,2
Katılmıyorum	33	12,5
Kararsızım	66	25
Katılıyorum	94	35,6
Kesinlikle Katılıyorum	52	19,7

Tablo 34’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%35,6) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 35. İş ortamında çalışanlara adil davranılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	1	0,4
Kararsızım	3	1,1
Katılıyorum	94	35,6
Kesinlikle Katılıyorum	165	62,5

Tablo 35’de araştırmaya katılan kişilerin “İş ortamında çalışanlara adil davranılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “İş ortamında çalışanlara adil davranılması performanslarının artmasında

etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%62,5) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 36. İşletmedeki fiziksel koşulların ve iş ile ilgili araç ve gereçlerin uygun olması çalışanların performanslarının artmasında etkilidir.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	3	1,1
Kararsızım	8	3
Katılıyorum	155	58,7
Kesinlikle Katılıyorum	98	37,1

Tablo 36’da araştırmaya katılan kişilerin “İşletmedeki fiziksel koşulların ve iş ile ilgili araç ve gereçlerin uygun olması çalışanların performanslarının artmasında etkilidir.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “İşletmedeki fiziksel koşulların ve iş ile ilgili araç ve gereçlerin uygun olması çalışanların performanslarının artmasında etkilidir.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%58,7) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 37. İşletmede performans değerlendirme sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	4,9
Katılmıyorum	21	8
Kararsızım	47	17,8
Katılıyorum	101	38,2
Kesinlikle Katılıyorum	82	31,1

Tablo 37’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletmede performans değerlendirme sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “İşletmede performans değerlendirme sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%38,2) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 38. İşletme tarafından çalışanlar için özel günlerde (yılbaşı, bayram vb.) çeşitli etkinliklerin yapılması performanslarını arttırır.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	8	3
Kararsızım	17	6,4
Katılıyorum	136	51,6
Kesinlikle Katılıyorum	102	38,6

Tablo 38’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletme tarafından çalışanlar için özel günlerde (yılbaşı, bayram vb.) çeşitli etkinliklerin yapılması performanslarını arttırır.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “İşletme tarafından çalışanlar için özel günlerde (yılbaşı, bayram vb.) çeşitli etkinliklerin yapılması performanslarını arttırır.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%51,6) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 39. Çalışma saatleri içerisinde çalışanlara çay, kahve, dinlenme amacıyla molaların verilmesi performanslarını artırır.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2
Katılmıyorum	6	2,4
Kararsızım	24	8,8
Katılıyorum	131	49,6
Kesinlikle Katılıyorum	100	38

Tablo 39’da araştırmaya katılan kişilerin “Çalışma saatleri içerisinde çalışanlara çay, kahve, dinlenme amacıyla molaların verilmesi performanslarını artırır.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışma saatleri içerisinde çalışanlara çay, kahve, dinlenme amacıyla molaların verilmesi performanslarını artırır.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%49,6) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 40. İşletme içinde bir ödül ve ceza sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	4,6
Katılmıyorum	38	14,4
Kararsızım	60	22,7
Katılıyorum	85	32,2
Kesinlikle Katılıyorum	69	26,1

Tablo 40’da araştırmaya katılan kişilerin “İşletme içinde bir ödül ve ceza sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde

edilen sonuçlar doğrultusunda “İşletme içinde bir ödül ve ceza sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%32,2) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 41. İşletme tarafından çalışanların iş tanımlarının açıkça ifade edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	3	1,2
Kararsızım	28	10,6
Katılıyorum	142	53,8
Kesinlikle Katılıyorum	90	34

Tablo 41’de araştırmaya katılan kişilerin “İşletme tarafından çalışanların iş tanımlarının açıkça ifade edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “İşletme tarafından çalışanların iş tanımlarının açıkça ifade edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%53,8) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 42. Çalışanların yetenekleri doğrultusunda uygun pozisyonlarda çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2	0,8
Kararsızım	10	3,8
Katılıyorum	92	34,8
Kesinlikle Katılıyorum	160	60,6

Tablo 42’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların yetenekleri doğrultusunda uygun pozisyonlarda çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların yetenekleri doğrultusunda uygun pozisyonlarda çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%60,6) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 43. Çalışanların bulunduğu pozisyonların ve yaptıkları işlerin öneminin ortaya koyulması performanslarını artırır.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	5	1,9
Kararsızım	17	6,4
Katılıyorum	136	51,5
Kesinlikle Katılıyorum	106	40,2

Tablo 43’de araştırmaya katılan kişilerin “Çalışanların bulunduğu pozisyonların ve yaptıkları işlerin öneminin ortaya koyulması performanslarını artırır.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “Çalışanların bulunduğu pozisyonların ve yaptıkları işlerin öneminin ortaya koyulması performanslarını artırır.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%51,5) olarak “Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 44. İş ortamında karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.

İfadeler	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	0,4
Kararsızım	10	3,8
Katılıyorum	116	43,9
Kesinlikle Katılıyorum	137	51,9

Tablo 44’de araştırmaya katılan kişilerin “İş ortamında karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtların dağılımlarına ilişkin frekans bilgileri gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda “İş ortamında karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesine verilen yanıtlar doğrultusunda en yüksek cevaplanma oranının (%51,9) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 45’de araştırmada kullanılan motivasyon araçlarının ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.



Tablo 45. Motivasyon Araçlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

EKONOMİK ARAÇLAR	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Çalışanların aylık ücretlerine verilecek zam performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,4773	,76983
Çalışanlara verilecek olan primli ücret performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,4735	,68613
Çalışanların işletmenin elde ettiği kara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,2083	,87104
Çalışanlara yemek, ulaşım ve giyecek yardımı amacıyla yapılan ek ödemeler performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,3447	,75931
Çalışanlara özel sağlık sigortası ve emeklilik güvencesinin sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,4470	,75837
TOPLAM	4,3902	
PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR		
Çalışanların işlerinde sorumluluk almalarının ve inisiyatif kullanmalarının sağlanması performanslarının artmasını sağlar.	4,0720	,85805
İş ortamında takım çalışmasının yapılması, çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,1515	,88490
Çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,4015	,73851
Çalışanlara terfi etme olanağının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,5720	,59348
Çalışanların çalışma saatleri dışında organize edilen sosyal aktivitelere (gezi, yemek, eğlence vb.) katılımlarının sağlanması performanslarını artırır.	4,1742	,93513
Yöneticilerin iş hakkında çalışanların öneri ve düşüncelerini dikkate alması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,3144	,68915
Çalışanların iş ortamına ve çalışma koşullarına uyum sağlaması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,3939	,59475
Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	3,4811	1,15345
İş ortamında çalışanlara adil davranılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,5947	,57724

İşletme tarafından çalışanlar için özel günlerde (yılbaşı, bayram vb.) çeşitli etkinliklerin yapılması performanslarını artırır.	4,2500	,73867
Çalışma saatleri içerisinde çalışanlara çay, kahve, dinlenme amacıyla molaların verilmesi performanslarını artırır.	4,2083	,78856
İşletme içinde bir ödül ve ceza sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	3,6098	1,15165
Çalışanların bulunduğu pozisyonların ve yaptıkları işlerin öneminin ortaya koyulması performanslarını artırır.	4,2992	,67368
TOPLAM	4,1940	
ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR		
Çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyum içinde olması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,0038	,92903
Çalışanların işletme içinde alınacak kararlara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,4697	,59067
Çalışanların kendi alanları ile ilgili toplantı ve konferanslara katılarak eğitim almaları performanslarının artmasını sağlar.	3,3447	1,17585
Çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	3,7121	1,05391
İşletmelerde doğru ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,3182	,58910
Çalışanların işlerinde ortaya çıkan bıkkınlık ve isteksizlik halini ortadan kaldırmak için benzer işlerde çalıştırılması performanslarını artırır.	3,8258	1,10647
Çalışanların gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarmak amacıyla kendi işleri dışında farklı işlerde çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,2008	,69861
İşletmedeki fiziksel koşulların ve iş ile ilgili araç ve gereçlerin uygun olması çalışanların performanslarının artmasında etkilidir.	4,5530	,60811
İşletmede performans değerlendirme sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,4735	,59085
İşletme tarafından çalışanların iş tanımlarının açıkça ifade edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,2614	,66689
Çalışanların yetenekleri doğrultusunda uygun pozisyonlarda çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	4,2159	,76196
İş ortamında karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.	3,9129	1,08041
TOPLAM	4,1001	

Tablo 45’de motivasyon araçlarının ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Bu tabloya göre, ekonomik motivasyon araçlarının ortalamasına bakıldığında, genel olarak katılımcılar performansla ilişkili ekonomik motivasyon araçlarına ilişkin görüşlerinin genellikle olumlu olduğu görülmektedir (4,39). Ekonomik motivasyon araçlarının ortalamalarına bakıldığında genel olarak birbirlerine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir.

Psiko-sosyal motivasyon araçlarının ortalamasına bakıldığında, genel olarak katılımcılar performansla ilişkili psiko-sosyal motivasyon araçlarına ilişkin görüşlerinin genellikle olumlu olduğu görülmektedir (4,19). Psiko-sosyal motivasyon araçlarının ortalamalarına bakıldığında genel olarak birbirlerine yakın ortalamalara sahip olduğunu, sadece “alışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ve “İşletme içinde bir ödül ve ceza sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadelerinin ortalamalarının (3,48) ve (3,60) düşük olduğu görülmektedir.

Örgütsel ve yönetsel araçlarının ortalamasına bakıldığında, genel olarak katılımcılar performansla ilişkili örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarına ilişkin görüşlerinin genellikle olumlu olduğu görülmektedir (4,10). Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının ortalamalarına bakıldığında genel olarak birbirlerine yakın ortalamalara sahip olduğunu, sadece “alışanların kendi alanları ile ilgili toplantı ve konferanslara katılarak eğitim almaları performanslarının artmasını sağlar.”, “alışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.”, “alışanların işlerinde ortaya çıkan bıkkınlık ve isteksizlik halini ortadan kaldırılmak için benzer işlerde çalıştırılması performanslarını artırır.”, “İş ortamında karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” İfadelerinin ortalamalarının (3,34), (3,71), (3,82), (3,91) düşük olduğu görülmektedir.

3.2.3. T-Testi

Tablo 46. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesine İlişkin t- testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Ekonomik Motivasyon Araçları	Kadın	115	4,3757	,54235	,806	,723
	Erkek	149	4,4013	,61138		

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların cinsiyet değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Tablo 46’da görüldüğü üzere t- testi uygulanmıştır. Yukardaki tabloya göre, kadın ve erkeklerin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t- testi sonucunda anlamlılık değeri (0,723) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’ten büyük olduğundan dolayı “**H₀**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 47. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesine İlişkin t- testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	Kadın	115	4,1967	,38558	2,800	,932
	Erkek	149	4,1920	,47280		

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların cinsiyet değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Tablo 47’de görüldüğü üzere t- testi uygulanmıştır. Yukardaki tabloya göre, kadın

ve erkeklerin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t- testi sonucunda anlamlılık değeri (0,932) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'ten büyük olduğundan dolayı "**H₀**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 48. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesine İlişkin t- testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	Kadın	115	4,0928	,46026	,065	,641
	Erkek	149	4,1191	,45098		

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların cinsiyet değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Tablo 48'de görüldüğü üzere t- testi uygulanmıştır. Yukardaki tabloya göre, kadın ve erkeklerin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t- testi sonucunda anlamlılık değeri (0,641) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'ten büyük olduğundan dolayı "**H₀**: Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 49. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Medeni Durum Bakımından İncelenmesine İlişkin t- testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Ekonomik Motivasyon Araçları	Evli	168	4,4488	,51259	1,221	,030
	Bekâr	96	4,2875	,67610		

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların medeni durum bakımından dağılımına bakmak için Tablo 49’da görüldüğü üzere t- testi uygulanmıştır. Yukardaki tabloya göre, evli ve bekârların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların farklı ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t- testi sonucunda anlamlılık değeri (0,030) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’ten küçük olduğundan dolayı “**H₁**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının medeni durum bakımından farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 50. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Medeni Durum Bakımından İncelenmesine İlişkin t- testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	Evli	168	4,1941	,41154	3,935	,997
	Bekâr	96	4,1939	,47850		

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların medeni durum bakımından dağılımına bakmak için Tablo 50’de görüldüğü üzere t- testi uygulanmıştır. Yukardaki tabloya göre, evli ve bekârların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t- testi sonucunda anlamlılık değeri

(0,997) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'ten büyük olduğundan dolayı “**H₀**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının medeni durum bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 51. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Medeni Durum Bakımından İncelenmesine İlişkin t- testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	Evli	168	4,1002	,45994	0,11	,726
	Bekâr	96	4,1207	,44654		

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların medeni durum bakımından dağılımına bakmak için Tablo 51’de görüldüğü üzere t- testi uygulanmıştır. Yukardaki tabloya göre, evli ve bekârların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t- testi sonucunda anlamlılık değeri (0,726) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’ten büyük olduğundan dolayı “**H₀**: Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının medeni durum bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

3.2.4. Anova Analizleri

Tablo 52. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Yaş Değişkeni Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
Ekonomik Motivasyon Araçları	Gruplar Arasında	4,126	4	1,032	3,152	,015
	Gruplar İçinde	84,768	259	,327		
	Toplam	88,894	263			

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların yaş değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Tablo 52’de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0,015) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’ten küçük olduğundan dolayı “**H₁**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının yaş değişkeni bakımından farklılık gösterdiği görülmektedir.

Bu farklılığın kaynağı Tablo 53’deki Post Hoc Testi’nde gösterilmektedir.

Tablo 53. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Yaş Değişkeni Bakımından İncelenmesine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları

Dependent Variable	(I) yas	(J) yas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		Fark
						Lower Bound	Upper Bound	
Ekonomik Motivasyon Araçları	18-24	25-34	-,20314	,15929	,804	-,6973	,2911	
		34-41	,01524	,16980	1,000	-,5116	,5421	
		42-49	-,44143	,19936	,300	-1,0599	,1771	
		50 ve üzeri	-,23810	,27915	,948	-1,1042	,6280	
	25-34	18-24	,20314	,15929	,804	-,2911	,6973	
		34-41	,21837	,08632	,175	-,0494	,4862	
		42-49	-,23829	,13550	,543	-,6587	,1821	
		50 ve üzeri	-,03496	,23779	1,000	-,7727	,7028	
	34-41	18-24	-,01524	,16980	1,000	-,5421	,5116	
		25-34	-,21837	,08632	,175	-,4862	,0494	
		42-49	-,45667	,14771	,041	-,9150	,0016	*
		50 ve üzeri	-,25333	,24496	,899	-1,0133	,5067	
	42-49	18-24	,44143	,19936	,300	-,1771	1,0599	
		25-34	,23829	,13550	,543	-,1821	,6587	
		34-41	,45667	,14771	,041	-,0016	,9150	*
		50 ve üzeri	,20333	,26630	,965	-,6229	1,0295	
	50 ve üzeri	18-24	,23810	,27915	,948	-,6280	1,1042	
		25-34	,03496	,23779	1,000	-,7028	,7727	
		34-41	,25333	,24496	,899	-,5067	1,0133	
		42-49	-,20333	,26630	,965	-1,0295	,6229	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, ekonomik motivasyon araçlarının çalışanların performansı üzerindeki etkisinin yaş değişkeni bakımından farklılık göstermesinin sebebi, “34-41 yaş grubu” ile “42-49 yaş grubu” arasındaki katılımcıların sorulara verdikleri cevapların ortalamalarının birbirinden farklı olmasıdır. (anlamlılık değeri $0,041 < 0,05$)

Tablo 54. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Yaş Değişkeni Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
Psiko- sosyal Motivasyon Araçları	Gruplar Arasında	1,255	4	,314	1,665	,158
	Gruplar İçinde	48,780	259	,188		
	Toplam	50,035	263			

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların yaş değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Tablo 54’de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0,158) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’ten büyük olduğundan dolayı “**H₀**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermemektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının yaş değişkeni bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 55. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Yaş Değişkeni Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	Gruplar Arasında	,762	4	,190	,921	,452
	Gruplar İçinde	53,534	259	,207		
	Toplam	54,295	263			

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik sorulara verilen cevapların yaş değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Tablo 55’de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0,452) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’ten büyük olduğundan dolayı “**H₀**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermemektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının yaş değişkeni bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 56. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
Ekonomik Motivasyon Araçları	Gruplar Arasında	1,146	3	,382	1,132	,337
	Gruplar İçinde	87,749	260	,337		
	Toplam	88,894	263			

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik sorulara verilen cevapların eğitim durumu bakımından dağılımına bakmak için Tablo 56’da görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0,337) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’ten büyük olduğundan dolayı “**H₀**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili ekonomik motivasyon araçlarının eğitim durumu bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 57. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	Gruplar Arasında	1,077	3	,359	1,906	,129
	Gruplar İçinde	48,958	260	,188		
	Toplam	50,035	263			

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik sorulara verilen cevapların eğitim durumu bakımından dağılımına bakmak için Tablo 57’de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0,129) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’ten büyük olduğundan dolayı “**H₀**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının eğitim durumu bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 58. Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları	Gruplar Arasında	2,362	3	,787	3,941	,009
	Gruplar İçinde	51,934	260	,200		
	Toplam	54,295	263			

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların eğitim durumu bakımından dağılımına bakmak için Tablo 58’de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0,009) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’ten küçük olduğundan dolayı “**H₁**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans

üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının eğitim durumu bakımından farklılık gösterdiği görülmektedir.

Bu farklılığın kaynağı Tablo 59'daki Post Hoc Testi'nde gösterilmektedir.

Tablo 59. Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları

Dependent Variable	(I) eğitim	(J) eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		Fark
						Lower Bound	Upper Bound	
Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları	Lise	Önlisans	,14127	,12716	,745	-,2165	,4991	
		Lisans	-,14232	,10270	,590	-,4313	,1467	
		Lisansüstü	-,15456	,13964	,747	-,5475	,2384	
	Önlisans	Lise	-,14127	,12716	,745	-,4991	,2165	
		Lisans	-,28359*	,08771	,016	-,5304	-,0368	*
		Lisansüstü	-,29583	,12902	,157	-,6589	,0672	
	Lisans	Lise	,14232	,10270	,590	-,1467	,4313	
		Önlisans	,28359*	,08771	,016	,0368	,5304	*
		Lisansüstü	-,01224	,10499	1,000	-,3077	,2832	
	Lisansüstü	Lise	,15456	,13964	,747	-,2384	,5475	
		Önlisans	,29583	,12902	,157	-,0672	,6589	
		Lisans	,01224	,10499	1,000	-,2832	,3077	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin eğitim durumuna göre farklılaşmasının sebebi, “Önlisans” ve “Lisans” eğitim durumuna sahip olanların sorulara verdikleri cevapların ortalamalarının birbirinden farklı olmasıdır. (anlamlılık değeri $0,016 < 0,05$)

Tablo 60. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Mesleki Deneyim Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
Ekonomik Motivasyon Araçları	Gruplar Arasında	,673	4	,168	,494	,740
	Gruplar İçinde	88,221	259	,341		
	Toplam	88,894	263			

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların mesleki deneyim bakımından dağılımına bakmak için Tablo 60’da görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0,740) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’ten büyük olduğundan dolayı “**H₀:** Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki göre etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının mesleki deneyim bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 61. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Mesleki Deneyim Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
Psiko- sosyal Motivasyon Araçları	Gruplar Arasında	1,066	4	,266	1,410	,231
	Gruplar İçinde	48,969	259	,189		
	Toplam	50,035	263			

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik sorulara verilen cevapların mesleki deneyim bakımından dağılımına bakmak için Tablo 61’de

görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0,231) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'ten büyük olduğundan dolayı "**H₀**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının mesleki deneyim bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 62. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Mesleki Deneyim Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	Gruplar Arasında	1,496	4	,374	1,835	,123
	Gruplar İçinde	52,799	259	,204		
	Toplam	54,295	263			

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların mesleki deneyim bakımından dağılımına bakmak için Tablo 62'de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0,123) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'ten büyük olduğundan dolayı "**H₀**: Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının mesleki deneyim bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 63. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyi Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
Ekonomik Motivasyon Araçları	Gruplar Arasında	2,595	3	,865	2,606	,052
	Gruplar İçinde	86,300	260	,332		
	Toplam	88,894	263			

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların gelir düzeyi bakımından dağılımına bakmak için Tablo 63’de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0,052) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’ten büyük olduğundan dolayı “**H₀**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının gelir düzeyi bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 64. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyi Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
Psiko- sosyal Motivasyon Araçları	Gruplar Arasında	1,636	3	,545	2,929	,034
	Gruplar İçinde	48,399	260	,186		
	Toplam	50,035	263			

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların gelir düzeyi bakımından dağılımına bakmak için Tablo 64’de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda

anlamlılık değeri (0,034) olarak hesaplanmıştır. Bu değeri 0,05'ten küçük olduğundan dolayı “**H₁**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının gelir düzeyi bakımından farklılık gösterdiği görülmektedir.

Bu farklılığın sebebi Tablo 65’ de gösterilmektedir.

Tablo 65. Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyi Bakımından İncelenmesine İlişkin Post Hoc Testi Sonuçları

Dependent Variable	(I) eğitim	(J) eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		Fark
						Lower Bound	Upper Bound	
Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	0-1500 TL	1501-2000 TL	-,15818	,09755	,454	-,4327	,1163	
		2001-3000 TL	-,21358	,09421	,165	-,4787	,0515	
		3001 TL ve üstü	-,27671*	,09736	,047	-,5507	-,0027	*
	1501-2000 TL	0-1500 TL	,15818	,09755	,454	-,1163	,4327	
		2001-3000 TL	-,05540	,06784	,881	-,2463	,1355	
		3001 TL ve üstü	-,11853	,07216	,442	-,3216	,0845	
	2001-3000 TL	0-1500 TL	,21358	,09421	,165	-,0515	,4787	
		1501-2000 TL	,05540	,06784	,881	-,1355	,2463	
		3001 TL ve üstü	-,06313	,06757	,832	-,2533	,1270	
	3001 TL ve üstü	0-1500 TL	,27671*	,09736	,047	,0027	,5507	*
		1501-2000 TL	,11853	,07216	,442	-,0845	,3216	
		2001-3000 TL	,06313	,06757	,832	-,1270	,2533	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin gelir düzeyine göre farklılaşmasının sebebi,”0-1500 TL” ve “3001 TL ve üstü” gelir düzeyine sahip olanların sorulara verdikleri cevapların ortalamalarının birbirinden farklı olmasıdır. (anamlılık değeri $0,047 < 0,05$)

Tablo 66. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Performans Üzerindeki Etkisinin Gelir Düzeyi Bakımından İncelenmesine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	Sig.
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	Gruplar Arasında	1,089	3	,363	1,773	,153
	Gruplar İçinde	53,207	260	,205		
	Toplam	54,295	263	,865		

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların gelir düzeyi bakımından dağılımına bakmak için Tablo 66’da görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0,153) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’ten büyük olduğundan dolayı “**H₀**: Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının gelir düzeyi bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada banka çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, iş yeri deneyimi ve gelir durumları gibi demografik özelliklerine göre ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlara yönelik farklılıkları incelenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda, en yüksek katılım ortalamasının “İş ortamında çalışanlara adil davranılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu ifadenin ardından en yüksek katılım ortalamasına sahip olunan diğer ifadeler; “Çalışanlara terfi etme olanağının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ve “Çalışanların aylık ücretlerine verilecek zam performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadeleridir. İş ortamında çalışanlara adil davranılması, terfi etme olanaklarının sağlanması ve aylık ücretlerine zam verilmesi çalışanların performanslarını en fazla etkileyen araçlar olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda, en düşük katılım ortalamasının “Çalışanların kendi alanları ile ilgili toplantı ve konferanslara katılarak eğitim almaları performanslarının artmasını sağlar.” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu ifadenin ardından en düşük katılım ortalamasına sahip olunan diğer ifadeler; “Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ve “İşletme içinde bir ödül ve ceza sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.” ifadeleridir. Elde edilen bulgular doğrultusunda çalışanların rekabet ortamından ve işletme içinde oluşturulacak ödül ve ceza sistemlerini olumlu karşılamadıkları kaçındığı, iş ortamında oluşacak rekabetin performanslarına olumlu etki etmeyeceği görülmektedir.

Bu çalışma, demografik faktörlerin kişilerin performansını etkileyen motivasyon araçlarına karşı bakış açılarını etkilediğini göstermektedir. Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyimi, iş yeri deneyimi ve gelir düzeylerinin bu etkide önemli rol oynadığı görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda

performansla ilişkili ekonomik motivasyon araçlarının medeni durum ve yaşa göre, psiko-sosyal motivasyon araçlarının gelir düzeyine göre, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin ve ilgili kişilerin işletmede uygulanacak ekonomik motivasyon araçlarının seçiminde kişilerin medeni durumlarını ve yaş gruplarını, psiko-sosyal motivasyon araçlarının seçiminde kişilerin gelir düzeylerini, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının seçiminde ise kişilerin eğitim durumlarını dikkate almaları gerekmektedir. Bu faktörler dışında motivasyon araçlarının demografik faktörlere göre farklılık göstermediği görülmektedir.

Araştırma sonuçları ile ilgili olarak yapılan değerlendirilmelerden sonra ilerde yapılacak çalışmalarla ilgili şu önerilerde bulunulabilir:

- Araştırma Elazığ il merkezindeki banka şubeleri çalışanlarına uygulanmıştır. Sadece bir ilden veri toplanmış olması araştırma açısından sınırlılık olarak kabul edildiğinden dolayı, daha güçlü kanıtlara ulaşabilmek için farklı gelişmişlik düzeyine sahip illerdeki banka çalışanlarından veriler toplanarak çalışmalar yapılabilir.
- Aynı ilde, birden fazla ilde veya farklı sektörlerde veriler toplanarak sektörler arası karşılaştırmalar da yapılabilir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik banka yöneticilerine ve paydaşlarına şu önerilerde bulunulabilir:

- Çalışanları motive etmek için sadece ekonomik araçlara değil, aynı zamanda psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel teşvik araçlarına da önem verilmelidir.
- Çalışanların işlerini daha etkin ve verimli yapmalarına olanak sağlayacak iş ortamının oluşturulmalıdır.
- Çalışanların bireysel amaçları ile işletme amaçlarının uyum içerisinde olmasını sağlayacak bir çalışma kültürünün oluşturulmalıdır.
- Başarılı olan çalışanların zamanında ve adil bir şekilde ödüllendirilmesini sağlayacak bir ödül sistemi kurulmalıdır.
- Başarılı olan çalışanların zamanında ve adil bir şekilde terfi ettirilmesini sağlayacak bir terfi sistemi kurulmalıdır.

- Çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Çalışanların kişisel yeteneklerini geliştireceği uygun pozisyonlarda çalıştırılmalıdır.
- Çalışanların bulundukları pozisyonların ve yaptıkları işlerin işletme açısından öneminin vurgulanması gerekmektedir.
- Çalışanların işlerindeki monotonluğu önlemek adına, belirli aralıklarla farklı pozisyonlarda çalıştırılmalıdır.
- Çalışanların işleriyle ilgili öneri ve düşüncelerinin dikkate alınmasını sağlayacak bir öneri sisteminin kurulması gerekmektedir.
- Motivasyon araçlarının belirlenmesi ve uygulanması sırasında işletmedeki departmanlar arasında bütünlük ve uyumun sağlanması gerekmektedir.
- İşletme içinde uygulanan motivasyon araçlarının etkinliğini ve verimliliğinin belirli aralıklarla kontrolünün sağlanması ve ortaya çıkacak eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir.
- İşletme içinde takım çalışmalarının yapılması ve desteklenmesi gerekmektedir.
- İşletme içinde doğru ve etkin bir iletişim sistemi kurulmalıdır.
- Çalışanların performansının takip edilmesini sağlayacak bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır.
- İşletme içinde alınacak kararlarda çalışanların görüşlerinin alınarak kararlara katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Sonuç olarak ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları banka çalışanları açısından önemli bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin dikkat etmesi gereken husus, işletmede uygulanacak motivasyon araçlarının çalışanların kişisel özelliklerine, istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenmesidir. Çalışanların performansından daha etkin yararlanabilmek adına uygun motivasyon araçlarının seçilmesi ve seçilen araçların etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Söz konusu teşvik araçları, çalışanların özendirilmesine katkıda bulunarak, işletmenin amaç ve hedeflere ulaşmasını ve yoğun rekabet ortamında işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adak N., Hançer M., “Otel Personelinde Gdleme Faktörleri: Kuşadası rneği”, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, C:13, S:2, 2002, s.155-161.
- Akçakanat T., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*, (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2009.
- Akyol Y., *Motivasyon Araçlarının Banka Çalışanları zerine Etkileri: Yalova rneği*, (Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Yalova, 2015.
- Altman S., Valenzi E., Hodgetts R. M., *Organizational Behavior: Theory and Practice*, Academic Press, Orlando, 1985.
- Armstrong M., Baron A., *Managing Performance: Performance Management in Action*, Chartered Institute of Personnel and Development Publishing House, London, 2005.
- Aslan L., *Motivasyon*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Mess Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Ataman G., *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Ateş H., Yıldız B., Yıldız H., “Herzberg ’in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan ğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi? : Ampirik Bir Araştırma”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, C:7, S:2, 2012, s.147-162.
- Avşar Yılmaz L., *Motivasyon Araçlarının Çalışanların Performansı zerindeki Etkisi: Türk Telekom Personeli zerinde Bir Uygulama*, (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2010.
- Babacan M., *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, 2012, Ankara.
- Bakan İ., Kelleroğlu H., “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:8, S:1, 2003, s.103-127.
- Barlı ., *Davranış Bilimleri*, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 2007.

- Barutçu S., Sezgin S., “Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, S: 2, C: 4, 2012, s.89-97.
- Başaran İ. E., *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
- Baysal A., Tekarslan E., *Davranış Bilimleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Bewley T., Work Motivation, *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, Vol:81, No: 3, 1999, s.35-49.
- Bhattacharyya D. K., *Performance Management Systems and Strategies*, Pearson Publications, New Delhi, 2011.
- Bilecen F., *İşletmelerde Motivasyon Ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2008.
- Bingöl D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 8.Baskı, İstanbul, 2013.
- Bolat T., Bolat O., Seymen O., Erdem B., *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Boone L.E., Kurtz D. L., *Contemporary Business*, John Wiley and Sons Publications, 14th Edition, New York, 2012.
- Bozkurt A., *Bankacılık Sektöründe Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri*, (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2009.
- Can H., Aşan Ö., Aydın E. M., *Örgütsel Davranış*, Arkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006.
- Ceylan A., Anbar A., *Modern İşletmecilik*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2014.
- Chandramohan A., *Human Resource Management*, APH Publishing Corporation, New Delhi, 2008.
- Cihangiroğlu N., Uzuntarla Y., “Mesleki Özendiricilerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlişkisi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, S:2, C: 13, 2015, s.345-364.
- Cüceloğlu D., *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2014.
- Çetin C., Özcan E. D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2014.

- Çiçek D., *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi), Adana, 2005.
- Dolgun U., Çiftçi B. ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007.
- Efil İ., *Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.
- Eraslan E., Algün O., “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, S:1, N:20, 2005, s.95-106.
- Eren E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Ergeneli A., İlsev A. ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2014.
- Ergin G., *Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, (İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2012.
- Ergül H. F., “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 4, S:14, 2005, s.67-79.
- Eriş M., *Performans Yönetiminin Motivasyonel Etkisi ve Bir Uygulama*, (İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Malatya, 2012.
- Eroğlu F., *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, 1995, İstanbul.
- Ertürk K. Ö., Kıyak C. M., “Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı Olarak Halkla İlişkilere Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak”, *Gazi Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, S: 32, 2011, s.127-150.
- Ertürk M., *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.
- Esmer İ., *İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması*, (Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Mersin, 2011.
- Ferecov R., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü, 2011.
- Fındıkcı İ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- Fidan F., “Akademik Hayatta Motivasyon Unsurları: Sakarya Üniversitesi’nde Bir Alan Araştırması”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C:4, S:1, 1998, s.133-150.

- Gökçe G., Şahin A., Bulduklu Y., “Herzberg ‘in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S: 20, 2010, s.234-246.
- Gökgöz H., *Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma*, (Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Edirne, 2013.
- Göktaş D., *İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme Ve Bankalarda Bir Uygulama*, (Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2014.
- Griffin R.W., *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1984.
- Güner M. F., Memiş M. Ü., “Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci:1850’lerden 2000’lere Bir İnceleme”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:16, S:2, 2007, s.299-310.
- Güney S., *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınları, Ankara, 2011.
- Güney S., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, 1.Baskı, 2014, Ankara.
- Güney S., *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- Güngör P., “*The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks*”, 7th International Strategic Management Conference, Procedia-Social and Behavioral Sciences, , Vol:24, 2011, s.1510-1520.
- Gürcü İ. P., *Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: XYZ Şirketinde Bir Uygulama*, (Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007.
- Güriş S., Aslan M. *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*, Der Yayınları, İstanbul, 2014.
- Helvacı M. A., “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, S: 1-2, C: 35, 2002, s.155-169.
- Iqbal N., Ahmad N., Haider Z., Batool Y., “Impact Of Performance Appraisal On Employee’s Performance Involving The Moderating Role Of Motivation”, *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol: 3, N: 1, 2013, s.37-56.

- İşığışok E., “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, S: 7, 2008, s.1-23.
- İllez A., Güner M., “Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, *Ege Üniversitesi Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, S:1, Ocak - Mart 2006, s.325-327.
- İpek E., *Çalışan Algısına Göre Hizmet Kalitesinin Artırılmasında Performans Değerlemesi ve Eğitimin Rolü Üzerine Bir Araştırma*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2013.
- İzgi C., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2013.
- Kaplan M., *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi*, (Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2007.
- Karakaya A., Ay Alper F., “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 31, S: 1, 2007, s.55-67.
- Kavi E., *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi: Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi), İstanbul, 2006.
- Kaynak T., *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.
- Keskin B., *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, (Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008.
- Kessler H., *Encyclopedia Of Management Theory*, Sage Publications, California, 2013.
- Kılıç S., *Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama*, (Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 2011.
- Kılınç Güven Y., “Özelleştirme Öncesi ve Sonrasında Çalışanların Motivasyon Araçlarını Algılaması Üzerine Bir Araştırma”, *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, S: 1, C:5, 2013, s.51-61.

- Koca B., “Motivasyon”, *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, S: 1, 2010, s.24-35.
- Koçel T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.
- Koontz H., Weihrich H., *Essentials Of Management An International Perspective*, McGraw Hill Companies, 7th Edition, New Delhi, 2009.
- Luecke R., Hall B. J., *Performance Management*, Harvard Business School Publishing Corporation, America, 2006.
- Luthans F., Davis K., *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 6th Edition, McGraw Hill Series in Management, New York, 1992.
- Lyster S., Arthur A., *199 Pre-written Employee Performance Appraisals*, Atlantic Publishing Group, Florida, 2007.
- Manzoor Q., “Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness”, *European Journal of Business and Management*, Vol: 3, N: 3, 2012, s.36-44.
- Mercanlıoğlu Ç., “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C:4, S:1, 2012, s.41-51.
- Miner J. B., *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, M. E. Sharpe, New York, 2005.
- Mucuk İ., *Temel İşletme Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, 4.Basım, İstanbul, 2006.
- OMİRTAY B., *Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi*, (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi) Ankara, 2009.
- Organ D., Hamner W., *Organizational Behavior*, Business Publications, Texas, 1982.
- Öğüt A., Akgemci T., Demirsel T., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S: 12, 2004, s.277-290.
- Ölçer F., “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S: 25, 2005, s.1-26.
- Örücü E., Kanbur A., “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C: 15, S: 1, 2008, s.85-97.

- Örücü E., *Modern İşletmecilik*, Dora Basım Yayın, 9.Baskı, Bursa, 2013.
- Özdemir İ., *Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi), İstanbul, 2007.
- Özdemir S., Muradova T., “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, *Qafkaz Üniversitesi Dergisi*, S: 24, 2008, s.146-153.
- Özdönmez M., Akesen A., Ekizoğlu A., *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- Özer M. A., *21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Nobel Yayınları, 2.Basım, Ankara, 2011.
- Özkalp E., Kirel Ç. *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir, 2005.
- Öztürk E. B., Demir G., “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Hukuk Açılarından Performans Değerlendirme: İçtihat Kararları Üzerine Bir İçerik Analizi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S: 1, C: 16, 2014, s.45-65.
- Panagiotis M., Alexandros S., George P., “*Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou*”, International Conference on Applied Economics, 2014, s.415-424.
- Randhawa G., *Human Resource Management*, Atlantic Publishers and Distributors, New Delhi, 2007.
- Robbins S. P., *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, 9th Edition, San Diego, 2000.
- Sabuncuoğlu Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 2012.
- Sabuncuoğlu Z., Tüz M., *Örgütsel Davranış*, Alfa Yayınevi, 2013, Bursa.
- Sabuncuoğlu Z., Tüz M., *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınevi, 1998, Bursa.
- Saeed R., Lodhi R. N., Naeem A., Rehman A., Mahmood Z., Ahmed M., “İmpact of Performance Appraisals and Motivation on Employee’s Outputs in Banking Sector of Pakistan”, *World Applied Sciences Journal*, Vol: 26, No: 3, 2013, s.415-421.
- Sarıaltın H., “*İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Öneri Sistemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Gıda İşletmesi Örneği*”, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Muğla, 14-16 Mayıs 2015.

- Shaw D. G., Schneier E., Beatty R., Baird L., *The Performance Measurement, Management and Appraisal Sourcebook*, Human Resource Development Press, Massachusetts, 1995.
- Sims R., *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*, Quorum Books, Westport, 2002.
- Şenel B., Şenel M., Gümüştekin G. E., “Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Akademik Bakış Dergisi*, S: 32, 2012.s.1-17.
- Şentürk B., *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma*, (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2015.
- Şimşek M. Ş., Akgemci T., Çelik T., *Davranış Bilimleri*, Gazi Kitabevi, Konya, 2010.
- Şimşek M. Ş., Çelik A., *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Kitabevi, Konya, 2009.
- Şimşek Ş. M., Öge S., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Yayınevi, 6.Baskı, Konya, 2014.
- Tahiroğlu F., *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayıncılık, 2002, İstanbul.
- Tarakçıoğlu S., Sönmez A., Boylu Y., “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S:2, N:1, 2010, s.3-20.
- Tarlıg Y. T., *Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.
- Taşdemir S., *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*, (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu İdari Uzmanlık Tezi), Ankara, 2013.
- Tınaz P., “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, S:5, 1999, S.389-406.
- Tohidi H., Jabbari M. H., “*The Effects Of Motivation in Education*”, World Conference On Learning, Teaching And Educational Leadership, 2014, s.820-834.

- Torun M. T., *Örgütlerde İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama*, (Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Samsun, 2013.
- Tunçer P., “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay Dergisi*, S: 88, 2013, s.87-108.
- Turabik T., Başkan G. A., “*The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education*”, 5th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015, s.1055-1063.
- Turhan I., *Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi*, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2010.
- Tutar H., *Davranış Bilimleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2015.
- Uyargil C., Adal Z. ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2010.
- Ünlüöner K., Ertürk M., Olcay A., “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 6, S: 19, 2007, s.9-32.
- Ünsalan E., Şimşeker B., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Ünsar S., İnan A., Yürük P., “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 12, S: 1, 2010, s.248-262.
- Vural B., Coşkun G., *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.
- Ward P., *360 – Degree Feedback*, Chartered Institute of Personnel and Development Publishing House, London, 2007.
- Wood M., Chapman S., *Organisational Behaviour*, 3rd Edition, John Wiley and Sons Publications, New York, 2004.
- Yaralıoğlu K., “Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:16, S:1, 2001, s.129-142.
- Yıldırım K., *Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma*, (İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Malatya, 2008.

Yılmaz F., *Çalışanların İş Tatminlerinin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği*, (İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2015.

Yılmaz A., Eroğlu C., *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.

Yumuşak S., “İşgörenlerin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S:3, C:13, 2008, s.241-251.

<http://blog.milliyet.com.tr/motivasyon--motivasyonun-tanimi--onemi--motivasyon-sureci-ve-teorileri/Blog/?BlogNo=277145> (erişim tarihi 07.12.2015)

<http://www.motivasyon.web.tr/motivasyonun-onemi> (erişim tarihi 15.11.2015)

https://tr.wikipedia.org/wiki/Toplumsal_statü (erişim tarihi 30.11.2015)

EKLER

EK 1. Tez Orijinallik Raporu



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Murat KATI
Öğrenci Numarası	141216107
Enstitü Anabilim Dalı	İşletme
Programı	İşletme
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN
Tez Başlığı (Türkçe)	Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 116 sayfalık kısmına ilişkin, 07/06/2016 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 13'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin doktora tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.

Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN
Danışman

Prof. Dr. Kenan PEKER
Anabilim Dalı Başkanı

F.Ü.LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ÖĞRETİM YÖNETMELİĞİ

Madde 41- Lisansüstü tezleri ile birlikte teslim edilmesi gereken belgeler şunlardır:

- a) Lisansüstü tezler, savunma öncesinde **intihal program raporu** ve ilgili makale şartını¹ sağladığına dair belgeleri ile birlikte enstitüye teslim edilir.
- b) İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

¹ Makale şartı doktora öğrencilerini kapsamaktadır.

EK 2. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formu, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında, Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN danışmanlığında yürütülen bir tez çalışmasında kullanılmak üzere yüksek lisans öğrencisi Murat KATI tarafından hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Cevap verirken göstereceğiniz dikkat ve içtenlik araştırmanın güvenilirliğinde önemli rol oynayacaktır.

Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılımınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Murat KATI

İletişim: (0 553 498 47 05) (E-Posta: murattkati@gmail.com)

1. Aşağıdaki sorularda size uygun olan seçeneği ☒ şeklinde işaretleyiniz.

1) Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2) Yaşınız:

☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-41 ☐ 42-49 ☐ 50 ve üzeri

3) Medeni Durum:

☐ Evli ☐ Bekâr

4) Eğitim Düzeyi:

☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

5) Kaç yıldır bu meslekte çalışmaktasınız?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıldan fazla

6) Şuandaki iş yerinizde kaç yıldır çalışmaktasınız?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıldan fazla

7) Aylık Gelir Miktarı

☐ 0-1500 TL ☐ 1501-2000 TL ☐ 2001-3000 TL ☐ 3001 TL ve üstü

2. Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	EKONOMİK MOTİVASYON ARAÇLARI					
1.	Çalışanların aylık ücretlerine verilecek zam performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
2.	Çalışanlara verilecek olan primli ücret performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
3.	Çalışanların işletmenin elde ettiği kara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
4.	Çalışanlara yemek, ulaşım ve giyecek yardımı amacıyla yapılan ek ödemeler performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
5.	Çalışanlara özel sağlık sigortası ve emeklilik güvencesinin sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
	PSİKO-SOSYAL MOTİVASYON ARAÇLARI					
6.	Çalışanların işlerinde sorumluluk almalarının ve inisiyatif kullanmalarının sağlanması performanslarının artmasını sağlar.					
7.	İş ortamında takım çalışmasının yapılması, çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
8.	Çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
9.	Çalışanlara terfi etme olanağının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
10.	Çalışanların çalışma saatleri dışında organize edilen sosyal aktivitelere (gezi, yemek, eğlence vb.) katılımlarının sağlanması performanslarını artırır.					
11.	Yöneticilerin iş hakkında çalışanların öneri ve düşüncelerini dikkate alması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
12.	Çalışanların iş ortamına ve çalışma koşullarına uyum sağlaması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
13.	Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
14.	İş ortamında çalışanlara adil davranılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
15.	İşletme tarafından çalışanlar için özel günlerde (yılbaşı, bayram vb.) çeşitli etkinliklerin yapılması performanslarını artırır.					
16.	Çalışma saatleri içerisinde çalışanlara çay, kahve, dinlenme amacıyla molaların					

	verilmesi performanslarını artırır.					
17.	İşletme içinde bir ödül ve ceza sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
18.	Çalışanların bulunduğu pozisyonların ve yaptıkları işlerin öneminin ortaya koyulması performanslarını artırır.					
	ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL MOTİVASYON ARAÇLARI					
19.	Çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyum içinde olması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
20.	Çalışanların işletme içinde alınacak kararlara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
21.	Çalışanların kendi alanları ile ilgili toplantı ve konferanslara katılarak eğitim almaları performanslarının artmasını sağlar.					
22.	Çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
23.	İşletmelerde doğru ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
24.	Çalışanların işlerinde ortaya çıkan bıkkınlık ve isteksizlik halini ortadan kaldırmak için benzer işlerde çalıştırılması performanslarını artırır.					
25.	Çalışanların gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarmak amacıyla kendi işleri dışında farklı işlerde çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
26.	İşletmedeki fiziksel koşulların ve iş ile ilgili araç ve gereçlerin uygun olması çalışanların performanslarının artmasında etkilidir.					
27.	İşletmede performans değerlendirme sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
28.	İşletme tarafından çalışanların iş tanımlarının açıkça ifade edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
29.	Çalışanların yetenekleri doğrultusunda uygun pozisyonlarda çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					
30.	İş ortamında karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.					

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler:****Adı ve Soyadı:** Murat KATI**Doğum Yeri:** Elazığ**Doğum Tarihi:** 09.10.1990**Eğitim Durumu:****Lise:** Mehmet Akif Ersoy Lisesi**Lisans:** İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü