



**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**SÖZLEŞMELİ YURT YÖNETİM PERSONELİNİN PERFORMANSINA
MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ: GİRESUN MERKEZİNDEKİ
DEVLET ÖĞRENCİ YURTLARI ÖRNEĞİ**

**THE EFFECT OF MOTIVATION FACTORS ON THE PERFORMANCE OF
CONTRACTED DORMITORY MANAGEMENT PERSONNEL: EXAMPLE
OF STATE STUDENT DORMITORIES IN GİRESUN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ezgi Deniz VATANDAŞ**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Paşa BOZKURT**

GİRESUN-2021

T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

SÖZLEŞMELİ YURT YÖNETİM PERSONELİNİN PERFORMANSINA
MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ: GİRESUN MERKEZİNDEKİ
DEVLET ÖĞRENCİ YURTLARI ÖRNEĞİ

THE EFFECT OF MOTIVATION FACTORS ON THE PERFORMANCE OF
CONTRACTED DORMITORY MANAGEMENT PERSONNEL: EXAMPLE
OF STATE STUDENT DORMITORIES IN GİRESUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ezgi Deniz VATANDAŞ

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Paşa BOZKURT

GİRESUN-2021

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 08/06/2021 tarihli ve 2021/21 sayılı Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ezgi Deniz VATANDAŞ'ın "Sözleşmeli Yurt Yönetim Personelinin Performansına Motivasyon Faktörlerinin Etkisi: Giresun Merkezindeki Devlet Öğrenci Yurtları Örneği" başlıklı tezini incelemiş olup aday 25.06.2021 tarihinde, saat 15.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Ayşe ÖZCAN BUCKLEY	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Abdülkadir ÖZDEMİR	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Paşa BOZKURT	

ONAY

....../....../2021

Prof. Dr. Güven ÖZDEM

Enstitü Müdür V.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Sözleşmeli Yurt Yönetim Personelinin Performansına Motivasyon Faktörlerinin Etkisi: Giresun Merkezindeki Devlet Öğrenci Yurtları Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirterek ve bunu onurumla doğrularım.

25 / 06 / 2021

Ezgi Deniz VATANDAŞ

ÖN SÖZ

Yüksek Lisans eğitimim boyunca öğrencisi olmaktan gurur duyduğum, bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösteren, fikirleri ve önerileri ile tezimin her aşamasında desteğini esirgemeyen, samimiyeti ve hoşgörüsü ile beni her daim cesaretlendirip motive eden ve kendisinden çok şey öğrendiğim saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Paşa BOZKURT’a çok teşekkür ederim.

Bu süreçte bana yorulduğum her anda destek olan, yardımını esirgemeyen kıymetli dostum Zeynep ALTUN’a sonsuz teşekkür ederim.

Her zaman olduğu gibi bu zorlu süreçte de yanımda olan ve beni her daim destekleyen babam Turgay VATANDAŞ’a, annem Hanife VATANDAŞ’a ve kardeşim Barış VATANDAŞ’a

Teşekkürlerimi sunarım...

Ezgi Deniz VATANDAŞ

Giresun, 2021

**SÖZLEŞMELİ YURT YÖNETİM PERSONELİNİN PERFORMANSINA
MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ: GİRESUN MERKEZİNDEKİ
DEVLET ÖĞRENCİ YURTLARI ÖRNEĞİ**

ÖZET

Performans kavramı genel olarak planlı bir işin gerçekleştirilme seviyesi ve çalışan kişinin davranış biçimi şeklinde tanımlanmaktadır.

Günümüzde örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde çalışanların motive edilmesi, görev sorumluluklarının yerine getirilebilmesi, örgüt içerisindeki verimliliğin ve etkililiğinin karşılaştırılması, örgütün bir bütün olarak sonuçlarının ölçülmesi gibi konular çok önemli hale gelmiştir.

Motivasyon bir örgüt içerisinde aktif rol alan birey davranışlarını önemli düzeyde etkisi altına alan ve yönlendiren bir faktör olarak örgüt içerisindeki çalışan davranışı üzerinde önemli bir yere sahiptir. Personelin davranışları motivasyona bağlı olarak gelişme gösterdiğinden bu durum örgütler için oldukça önemlidir. Çalışan kişilerin motive olduğu faktörler ve etki derecesi bireyden bireye değişebilmektedir.

Örgüt amaçlarının personel tarafından benimsenmesi ve çalışanların örgütlerin hedeflerine yönelik performans göstermelerinin yolu çalışanları motive etmekten geçmektedir. Çalışanların performansına etki eden değişik motivasyon faktörleri bulunmaktadır ve bu faktörlerin çalışanların performansına farklı yansımaları görülebilmektedir.

Bu çalışmada Giresun merkezindeki devlet öğrenci yurtlarında görev yapan sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansına motivasyon faktörlerinin etkileri irdelenmiştir. Ayrıca bu çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Sözleşmeli yurt yönetimi personeli tarafından verilen yanıtlara istinaden motivasyon faktörlerinin sözleşmeli yurt yönetim personelinin genel olarak çalışma performansını artıracak etki yarattığı kanısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Yönetimi, Motivasyon, Motivasyon Faktörleri, Sözleşmeli Personel.

**THE EFFECT OF MOTIVATION FACTORS ON THE PERFORMANCE OF
CONTRACTED DORMITORY MANAGEMENT PERSONNEL: EXAMPLE
OF STATE STUDENT DORMITORIES IN GİRESUN**

ABSTRACT

The concept of performance is generally defined as the level of execution of a planned job and the behavior of the employee.

Today, issues such as motivating the employees, fulfilling their task responsibilities, comparing the efficiency and effectiveness of the organization, measuring the results of the organization as a whole have become very important for organizations to achieve their goals.

Motivation has an important place on employee behavior within the organization as a factor that influences and directs the behaviors of individuals who play an active role in an organization. This is very important for organizations as the behaviors of working individuals develop depending on motivation. The factors that the working people are motivated to and the degree of impact can vary from person to person.

The way that the organizational goals are adopted by the staff and the employees show their performance towards the goals of the organizations is through motivating the employees. There are various motivation factors that affect the performance of the employees and different reflections of these factors can be observed on the performance of the employees.

In this study, the effects of motivation factors on the performance of contracted dormitory management personnel working in state student dormitories in Giresun Center were examined. In addition, semi-structured interview method was used in this study. Based on the responses given by the contracted dormitory management staff, it was concluded that motivation factors had an effect that would increase the overall working performance of the contracted dormitory management staff.

Key Words: Performance, Performance Management, Motivation, Motivation Factors, Contracted Personnel.

**SÖZLEŞMELİ YURT YÖNETİM PERSONELİNİN PERFORMANSINA
MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN ETKİSİ: GİRESUN MERKEZİNDEKİ
DEVLET ÖĞRENCİ YURTLARI ÖRNEĞİ**

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI.....	4
1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi	4
1.2. Araştırmanın Soruları ve Amacı	4
1.3. Araştırmanın Yöntemi	5

İKİNCİ BÖLÜM

2.PERFORMANS KAVRAMI, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	7
2.1.Performans Kavramı	7
2.2.Performans Yönetimi	8
2.2.1.Performans Yönetiminin Önemi	9
2.2.2.Performans Yönetimin Amacı	11
2.2.3.Performans Yönetiminin Yararları	12

2.3.Performansın Değerlendirilmesi	13
2.3.1.Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	15
2.3.2.Performans Değerlendirmenin Önemi	16
2.3.3.Performans Değerlendirmenin Amacı.....	17
2.3.4.Performans Değerlendirmenin Yararları	18
2.3.5.Performans Değerlendirme Yöntemleri	19

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYON TEORİLERİ, MOTİVASYON FAKTÖRLERİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ.....22

3.1.Motivasyon Kavramı.....	22
3.2.Motivasyonun Amacı	23
3.3.Motivasyonun Önemi.....	24
3.3.1.Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi	24
3.3.2.Çalışan Açısından Motivasyonun Önemi	25
3.3.3.Örgüt Açısından Motivasyonun Önemi	26
3.4.Motivasyonun Yararları	27
3.5.Motivasyon Teorileri.....	28
3.5.1. Kapsam Teorileri	28
3.5.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	29
3.5.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	31
3.5.1.3.Alderfer'in ERG Teorisi	32
3.5.1.4. Mc. Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	34
3.5.2.Süreç Teorileri	35
3.5.2.1.Vroom'un Beklenti Teorisi	35
3.5.2.2.Peter-Lawler Beklenti Teorisi.....	37
3.5.2.3.Skinner Pekiştirme Teorisi.....	38
3.5.2.4.Adams'ın Eşitlik Teorisi	39

3.5.2.5.Locke'nin Amaç Yönelimi Teorisi	40
3.6.Motivasyon Faktörleri	41
3.6.1.Motive Eden Ekonomik Faktörler	42
3.6.1.1.Ücret.....	42
3.6.1.2.Primli Ücret Uygulaması	43
3.6.1.3.Ödüllendirme	43
3.6.1.4.Ekonomik Güvenlik.....	44
3.6.1.5.Kâra (Kazanca) Katılma	45
3.6.2.Motive Eden Psiko-Sosyal Faktörler	45
3.6.2.1.Çalışmada Bağımsızlık	46
3.6.2.2.Sosyal Katılım.....	46
3.6.2.3. Değer ve Statü.....	47
3.6.2.4.Gelişim ve Başarı.....	48
3.6.2.5.Çevreye Uyum Gösterme.....	49
3.6.2.6.Öneri Sistemi	49
3.6.2.7.Psikolojik Güvence	50
3.6.2.8.Özel Yaşama Saygı	50
3.6.3.Motive Eden Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	51
3.6.3.1.Amaç Birliğı	52
3.6.3.2.Yetki ve Sorumluluk Dengesi	52
3.6.3.3.Eğitim İmkânları	53
3.6.3.4.Kararlara Katılım	54
3.6.3.5.Yükselme Durumları.....	54
3.6.3.6.Esnek Zaman Uygulaması	55
3.6.3.7.Fiziksel Çalışma Koşulları.....	55
3.7.Motivasyon Faktörlerinin Performans Üzerindeki Etkisi.....	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.ALAN ARAŞTIRMASI.....	58
4.1. Sözleşmeli Yurt Yönetim Personelinin Performansına Motivasyon Faktörlerinin Etkisinin Analizi	58
4.1.1. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	58
4.1.2. Araştırma kapsamında Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Hipotezler.....	58
4.1.3.Araştırmanın Bulguları.....	60
4.1.3.1.Demografik Bulgular.....	60
4.1.3.2.Görüşme Sorularının Analizi ve Sonuçları.....	61
4.1.3.3.Hipotezlerin Analizleri ve Sonuçlar.....	80
4.1.3.4.Öneriler.....	81
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	83
KAYNAKÇA.....	88
EKLER.....	99
ÖZGEÇMİŞ.....	101

KISALTMALAR LİSTESİ

DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Vb	: Ve Benzeri
Vs	: Vesaire

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	29
Şekil 2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramına Göre Hijyen ve Güdüleyici Etmenler...31	
Şekil 3. Alderfer'in ERG Teorilerine Göre İhtiyaçlar.....	33
Şekil 4. Vroom'un Motivasyon Modeli.....	37
Şekil 5. Peter-Lawler Motivasyon Modeli.....	38

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmanın Hipotezleri ve Öneriler.....	81
---	----

GİRİŞ

Türk kamu yönetiminde sözleşmeli personel çalıştırılmasına ilişkin düzenlemeye 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun (DMK) 4/B maddesinde yer verilmiştir. 06.06.1978 tarih ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar düzenlenerek 28.06.1978 tarih ve 16330 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esasların 1. Maddesinde *“Bu esaslar 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4 üncü maddesinin (B) fıkrası hükmü uyarınca kamu idare, kurum ve kuruluşlarında mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri hakkında uygulanır.”* şeklinde ifade edilmiştir. 12.10.2013 tarih ve 28793 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslarda Değişiklik Yapılmasına Dair Esasların 1. Maddesinde; Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esasların ekindeki (3) sayılı Cetvele “Yurt Yönetim Personeli” ibaresi eklenmiştir.

1 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde Gençlik ve Spor Bakanlığı ile ilgili maddelerden 202. Maddesinde; “ Taşra teşkilatı gençlik ve spor il müdürlükleri ile gençlik ve spor ilçe müdürlüklerinden oluşur. Görevin durumuna veya ihtiyaca göre gençlik ve spor il müdürlüklerine bağlı olarak gençlik merkezi, yurt, kamp, sporcu eğitim merkezi müdürlükleri gibi ayrı il ve ilçe birimleri de kurulabilir.” şeklinde düzenleme yapılmıştır. Dolayısıyla devlet öğrenci yurtları gençlik ve spor il müdürlüklerine bağlı olarak faaliyette bulunmaktadır.

Dünyada performans yönetimi kavramının yerinde ve doğru uygulanmasıyla beraber kurumların vizyonları daha belirgin hale gelerek önem kazanmıştır. Örgütlerde iş gücü etkinliğini sürekli olarak sağlayabilme noktasında insan kaynakları yönetimi oldukça önemli bir yere sahiptir. Yeni yönetim anlayışı perspektifinde örgütler günümüz koşullarına yönelik olarak daha etkili ve verimli bir yönetim anlayışı oluşturma amacı gütmektedir. Kamu yönetiminde gerek yönetici gerekse çalışanların bireysel başarısı ve performans verimliliği önemli hususlar olarak kabul edilmektedir.

Bu durumdan dolayı performans kavramı ve performans değerlendirmesi önemli bir çalışma alanı olarak görölmektedir.

Bireysel anlamda performans, bir kurum içerisinde bulunan çalışanların mevcut başarı düzeylerini ifade ederken, kurumsal açıdan performans, kurumların yerine getirdiği etkinliklerin başarı düzeyleri anlamına gelmektedir.

Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından kurmuş oldukları yönetim sistemlerinin en başında performans yönetimi sistemi gelmektedir. Çalışanların performansının en üst seviyeye getirilmesi, gerek çalışanların gerekse örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması yönünde oldukça önemli faydalar sağlamaktadır. Personelin başarı arzusu, çalışma gayreti ve etkinliklere katılımı, çalışanların güdülenmesini sağlayacak motivasyon faktörlerini örgütlerin başarıyla sunması ile mümkün olmaktadır.

Kamu yönetimimizde performans değerlendirmesi, çalışanlar arasından başarılı ve başarısız olanı ayırt etmek, personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve çalışma performansını artırmak amaçlarına yönelik bir araç olarak görölmektedir.

Çalışanlar açısından hayatlarının önemli bir parçası haline gelen çalışma ortamları yaşamları boyunca en çok zaman ayırdıkları yer olması nedeniyle önem taşımaktadır. Dolayısıyla çalışanların işlerine karşı olan tatmini veya tatminsizliği gerek çalışan için gerekse içinde bulunduğu örgüt açısından önem taşıyan sonuçlar meydana getirmektedir. Çalışma ortamında çalışanların yaşadıkları olumlu veya olumsuz durumlar çalışma performansına ve motivasyonuna yansımaktadır. Çalışanların işlerine karşı olan duygu ve düşünceleri, bu duygu ve düşüncelerin çalışanların iş tatmini üzerinde etki eden faktörler çalışma motivasyonunu etkilemektedir.

Devlet öğrenci yurtlarında etkin ve verimli hizmet verebilmesi açısından önemli bir yere sahip olan sözleşmeli yurt yönetim personelinin motivasyonuna etki eden faktörleri, bu faktörlerin sözleşmeli yurt yönetim personeli üzerindeki etkisi ve performansı ile ilişkisini incelemeyi amaçlayan bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın konusu, önemi, amacı ve yöntemi açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, performans kavramı, performans yönetimi ve performans değerlendirmesi konuları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, motivasyon kavramı, motivasyon teorileri ve çalışanların motivasyonunu etkileyen motivasyon faktörleri ile performans arasındaki ilişkisi incelenmiştir.

Araştırmanın sonuncu bölümü olan dördüncü bölümde ise, Giresun merkezindeki devlet öğrenci yurtlarında çalışan sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansına motivasyon faktörlerinin etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın kapsamı, varsayımları ve sınırlılıkları, araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracı ve hipotezlerle birlikte araştırmanın bulguları, hipotezlerin analiz ve sonuçları ile ilgili bilgilerde sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Günümüzde çalışanların görevini icra etmesi, kurum içerisindeki hedef ve amacına ulaşabilmesi ve başarılı bir performans göstermesinde motivasyonunun yüksek olması oldukça önemlidir.

İş hayatında personelin tutum ve davranışları motivasyonlarına bağlı olduğundan bu konu kurumlar için oldukça önemlidir. Çalışanların motivasyon düzeylerine etki eden faktörler ise kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla çalışanın verimli ve başarılı performans sergilemesinde etki eden motivasyon faktörleri ve performansına yansımalarının belirlenmesi daha iyi ve başarılı performans göstermesine yönelik öneriler geliştirme noktasında etkili olacaktır.

Bu araştırma, devlet öğrenci yurtlarında görev yapan sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansına etki eden motivasyon faktörleri ve bu motivasyon faktörlerinin performansına yansımalarına yönelik daha önceden yapılmış bir araştırmaya literatürde rastlanılmaması, değişen ve gelişme gösteren şartlar altında görev yapan sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansına etki eden motivasyon faktörlerinin çalışma motivasyonu üzerindeki yansımaları ve etkilerinin belirlenmesini sağlayacak olması nedeniyle önem taşımaktadır.

Araştırmanın konusu; sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansına etki eden motivasyon faktörleri ve bu faktörlerin çalışma performansına yansımalarıdır. Dolayısıyla çalışma motivasyonunu etkileyen bu faktörler ile performans arasındaki ilişkiyi belirleyerek yüksek performans göstermeleri için öneriler geliştirilmiştir.

1.2.Araştırmanın Soruları ve Amacı

Bu araştırma ile sözleşmeli yurt yönetim personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler ile performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve yüksek performans

göstermeleri için öneriler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmadaki bu amaç doğrultusunda aşağıda sıralanan sorulara yanıt aranmıştır.

Soru 1: Sözleşmeli yurt yönetim personelinin çalışma usul ve esasları çerçevesinde ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörler nasıl bir motivasyon etkisi yaratmaktadır ve performansına etkisi nasıldır?

Soru 2: Sözleşmeli yurt yönetim personelinin görevini daha iyi icra etmesinde motivasyon faktörlerinin rolü nelerdir ve çalışma motivasyonunun personelin çalışma performansına olan etkisi nasıldır?

Soru 3: Demografik faktörler açısından motivasyon araçlarının sözleşmeli yurt yönetim personelinin motivasyonuna etkisi ve performansına yansımaları nelerdir?

1.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada katılımcılar ile mülakat yapılarak kolay ulaşılabilir ya da elverişli örneklem yöntemi, diğer bir adı ile kolay ulaşılabilir durum örneklemesi yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca örneklem grubu gönüllülük esasına dayandırılarak yansız bir şekilde seçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak mülakat yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Kolay ulaşılabilir durum örneklemesi yöntemi, var olan unsurlara ulaşmada kolaylık ve kullanılabilirlik sağladığından dolayı nitel araştırmalarda fazlaca kullanılan bir yöntemdir (Patton, 2005; Aktaran Baltacı, 2018: 259).

Bu yöntemin ekonomikliği ve kolay ulaşılabilir olması en çok tercih edilen nedenlerden biri olarak görülmektedir ve bu yöntemde seçilen örneklem belirli bir sayıda olmakla beraber en kritik noktaları ve en çok bilgiyi alabilecek örnekleme de ulaşılabilir (Bernard, 2011; Aktaran Baltacı, 2018: 259).

Yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi, yapılandırılmış mülakat tekniğine nazaran yumuşak ve esnek olduğu bilinerek bu yöntemi kullanan araştırmacı gerçekleştireceği mülakat öncesinde cevap aradığı soru formunu hazırlar ve bunun yanı sıra araştırmacı gerçekleştirdiği görüşmenin gidişatına göre değişikliğe gidebilir,

aynı zamanda görüşmenin seyrini etkileyerek katılımcının yanıtlarını detaylandırmasını da sağlayabilir (Türnüklü, 2000:547). Eğer katılımcı görüşme sırasında belirli birtakım soruların yanıtlarını bir başka soruların içerisinde yanıtlaması durumunda araştırmacı tekrar bu soruları sormayabilir (Türnüklü, 2000: 547). Dolayısıyla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanması bakımından esnek, zaman ve maliyet bakımından ise oldukça ekonomik bir yöntemdir.

Araştırmacı daha önceden hazırlamış olduğu konu ve alanlara bağlı kalarak hem daha önceden hazırlanan soruları sorabilir, hem de daha kapsamlı bilgi edinme amacıyla ilave sorular sorma hakkına sahip olarak soruların ve konuların herhangi bir öncelik sırasına konulmasında zorunlu tutulmamaktadır (Yıldırım ve Şahin, 2018: 132).

Mülakat formunda hazırlanan sorular araştırmacı tarafından araştırma kapsamında seçilen devlet öğrenci yurtlarında görev yapan sözleşmeli yurt yönetim personeline sorulmuş, soruların anlaşılabilir olması ve amacına ulaşılabilirliği saptanmıştır. Bu araştırma kapsamında ilgili devlet öğrenci yurtlarında görev yapan 10 sözleşmeli yurt yönetim personeli ile yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiş, 11 soru sorulmuş ve 10 sözleşmeli yurt yönetim personeline yöneltilen sorulara ilişkin cevaplar alınmıştır. Dolayısıyla verilen cevaplar doğrultusunda Giresun merkezindeki devlet öğrenci yurtlarında görev yapan sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansına etki eden motivasyon faktörleri araştırılmış ve bu faktörlerin sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansı ile arasındaki ilişki belirlenerek genel bir sonuca varılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.PERFORMANS KAVRAMI, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1.Performans Kavramı

Performans kavramı Türk Dil Kurumunun Türkçe de batı kökenli kelimeler sözlüğünde başarımlar olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 08. 11. 2020). Performans genel anlamıyla planlanmış bir faaliyet sonucunda çıkarılan durumu nicel veya nitel olarak belirten bir kavram olarak bir diğer söyleyişle ulaşılması gereken bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçülmesidir (Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 2000: 74).

Hedefe ulaşım seviyesinin belirlenmesi için söz konusu gerçekleştirilecek olan faaliyetin sonucunun değerlendirilmesi gerekir ve böylece değerlendirmenin esas aldığı ölçü anlatılabilir, anlaşılabilir olması gerekli görülerek aynı zamanda objektif ve somut olmalıdır (DPT, 2000: 74).

Bir örgütün mevcut performansı belirli bir süre sonundaki faaliyetlerinin sonucu olarak bu sonuç belirlenen hedeflere ulaşılma seviyesi olarak yorumlanır ve böylece performans örgüt içerisindeki amaçların gerçekleştirilmesi yönünde harcanan çabalar olarak tanımlanabilmektedir (Apan, 2008: 60). O halde çalışanların performans ve başarılarından söz edebilmek için kendilerinin yetenek ve becerilerine uygun bir görev tanımlanmış olması gerekmektedir. Tanımlanan bu görevi yerine getirmek için harcanan çaba ise çalışanın performansını ortaya çıkaracaktır.

Baktığımız zaman kuruluşların hedeflerine ulaşmalarında, çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulmasında, görevlerini icra etmelerinde, kuruluşların yekpare başarılarının değerlendirilmesinde performans kapsamındaki konular önemli hale gelmiştir.

Performans ölçülmesi, değerlendirmeyi sağlayan sistematik bir süreç olarak görülmesiyle bir kurumun veya faaliyetin verimliliği ve etkililiğinin ortaya çıkarılmasını sağlayarak performans ölçüm süreci gerçekleştirilen sıralı bir işlem olarak bilinir (Mitu, Dracea ve Popa, 2007: 804). Hizmette etkinlik, verimlilik ve tutumluluk genel anlamıyla performans kavramını tanımlamaktadır (Kubalı, 1999:

32). Kişiden kişiye değişen performans zaman zaman kişinin kendi performansında bile değişime uğradığı görülür ve birçok muhtelif faktörler performanstaki bu değişime farklı şekilde etki etmektedir (Nergiz ve Yılmaz, 2016: 59).

Performans kavramı yönetim stratejileri içerisinde insan kaynaklarına bağlı olarak performans kavramı ile ilgili çok sayıda araştırmalar yapılmıştır ve performans kavramı üzerinde yapılan araştırmalar 1980'li yıllarda artan bir hızla devam ederek bu dönem içerisinde bireysel performans kavramı incelenmiştir (Doğmaz, 2006: 3).

Yukarıda yapılan farklı tanımlama ve yorumlamalar sonucunda performans kavramını belli bir süre sonunda hedef edinen amaçlara ulaşma seviyesidir şeklinde tanımlayabiliriz.

2.2.Performans Yönetimi

Performans değerlendirme kavramını dinamik bir süreç olarak değerlendirerek personelin performanslarını planlama ve geliştirmeyi amaç edinen aynı zamanda konuya daha yakından yaklaşan örgütsel süreç, günümüzde performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 2017: 2).

Performans yönetimi geniş kapsamlı bir süreç olarak yöneticinin ve çalışanının karşılıklı isteklerini dile getirdikleri ve çalışanın performansını planladıkları, yöneticinin geri-besleme sağlayarak süreç sonunda değerlendirmede bulunduğu bir sistemdir (Uyargil, 2017: 3). Performans yönetimi sadece yöneticilerle sınırlı olmamakla beraber örgütlerin genelini ilgilendirerek yöneticilerin kendi çalışanlarını açık ve paylaşılmış olan hedeflere yönlendirerek bilgilendirmesi, sorumluluklarının paylaşılması ve iş ortamındaki verimliliğe de doğrudan etki etmektedir (Öztürk, 2009: 6-7). Böylece personelin sadece performanslarının değerlendirilmesi yerine personel ile birlikte hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmaya yönelik uygun örgüt ortamı hazırlanması, gerekli performans ölçümlerinin ne şekilde yapılacağının ve nerelerde, nasıl kullanılacağının açıklanması, ihtiyaç duyulan eğitimlerin personele ve yöneticilere verilmesi faaliyetleri performans yönetimi içerisinde ele alınmaktadır

(Uysal, 2015: 35). Ele alınan bu durumların uygun bir şekilde uyarlanması sonucunda etkili ve verimli bir performans yönetimi sistemi sağlanmış olacaktır.

Örgütü ön plana çıkaran örgütsel performans yönetimi, örgüt verimliliğini artırma amacı olan yönetime söylenilerek örgüt içerisindeki performans yönetiminde kalite, ücret, vakit, işgücü ve güvenlik gibi kıstaslar söz konusu olurken performansın gerçekleşmesinde ise tesirlilik, hukukilik, ekonomiklik, saydamlık ve hesap verebilirlik gereklerinin yerine getirilmesi söz konusudur (Eldemir, 2019: 18). Söz konusu bu gereklerin yerine getirilmesi durumunda çalışanların performansı bireysel başarı ve örgütsel başarı açısından önem arz etmektedir.

Performans yönetiminde kurumun amacına daha iyi bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli planlar ve kararlar ile ileriye dönük hedeflerin belirlenmesi gerekir ve daha sonra kurumun mevcut performans seviyesi ölçümü yapıp değerlendirildikten sonra kurumda mevcut uygulanmakta olan performans yönetim sisteminin performans stratejilerine uygulanması sağlanmalıdır. (Bilgin, 2007: 56). Böylece performans yönetimi kurumun temel amaçlarına yönelik belirlenen plan ve hedeflerine ulaşmak için kaynakların etkili, verimli ve ekonomik biçimde yönetilmesini sağlayarak bu doğrultuda performans yönetimi ekonomik, verimli ve etkili olmaya odaklanıp hedef belirleyerek bu hedeflere ilişkin sonuçları ölçmeyi gerekli görmektedir (Bilgin, 2015: 28). Amaç ve hedeflere ulaşabilmek, yüksek performansı sağlayabilmek için örgüt içerisindeki farklı birimler tarafından iyi işletilebilen bir performans yönetimi sistemi kurulmalıdır (Bozkurt, 2018: 338).

Performans yönetimi sistemi çalışan ile performans yöneticisinin birlikte amaçlara ulaşmak için plan yapmalarına ortam hazırlamaktadır. Bununla beraber iyi işletilebilen bir performans yönetimi sistemi sonucunda gerek çalışanların bireysel başarısı gerekse örgütsel başarı ve verimliliğin sağlanması kaçınılmazdır.

2.2.1. Performans Yönetiminin Önemi

Örgütleri oluşturan asıl önemli şey örgüt içerisindeki çalışanlar olduğundan dolayı personelin önemi oldukça büyüktür. Performans yönetimi örgüt içerisinde hem

bireysel performansın hem de takım performansının daha iyi seviyeye gelmesi noktasında önemlidir.

Günümüzde performans yönetiminin özel sektörde ve kamu yönetiminde tercih edilerek uygulanmasına gerek duyulan bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir (Bozkurt, 2019: 51).

Performans yönetimi insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyet alanlarından biri olarak örgütlerin devamlı değişkenlik gösteren çalışma ortamlarında hedeflerine başarıyla ulaşmalarını, çalışanların görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde gerçekleştirmelerini aynı zamanda örgütlerin ve çalışanların performanslarını etkin biçimde yönetmelerini sağlamaktadır (Helvacı, 2002: 167-168). Bu durum aynı zamanda performans yönetiminin genel amaçlarından biri olan kişilerin bireysel becerilerinin gelişmesini ve sorumluluk alma kültürünün kazanılmasını sağlayacaktır.

Performansın belirlenmesi ve yönetilmesi öncelikle ölçülebilir ve yönetilebilir standartlarda olmasını gerektirirken kurumlar içerisinde performans yönetiminden bahsetmek gerekir ise öncelikle personelin tanımlanmış bir işinin olması ve aynı zamanda işin personelin yeteneklerine uygun bir şekilde olması gerekmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 203).

Performans yönetimi bir taraftan kurumun vizyonu yönünde hedeflerini belirlerken aynı zamanda bu hedeflerin personelin katkılarıyla gerçekleşmesini sağlarken diğer taraftan da hedeflere ulaşılması noktasında iş görenlerin emeklerinin adil, sistemli ve ölçülebilir bir şekilde değerlendirilerek, motive eden bir ortam oluşturulmasını sağlayacaktır (Erdoğan, 2007: 4). Çalışanların motive edilmesi başarılı bir performans sağlayacaklarını beraberinde getirerek etkili bir performans sistemi uygulandığına da işaret etmektedir. Bu durumda örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların motive edilme durumları iyi bir performans yönetimi uygulamasında önemlidir.

Performans yönetimi hem çalışanın bireysel performansında hem de örgütün performansında artış ve çalışanın motivasyonunun artırılmasıyla beraber tüm çalışanların objektif olarak performansının tespit edilmesini amaçlar ve adil bir şekilde eş zamanlı yapılacak olan performans değerlendirme, çalışanlar için yapılacak olan

gelişim planları, eğitimler, ücret, ödüllendirme, kariyer planlama gibi uygulamaları dikkate alacak şekilde analiz sürecinin meydana getirilmesidir (Göksel, 2011: 8-9). Çalışanların gelişimi için yapılan planlar yerinde ve zamanında uygulanarak etkili ve verimli bir performans yönetim süreci sağlanmış olacaktır.

2.2.2. Performans Yönetimin Amacı

Performans yönetimi örgüt içerisindeki amaçlarla ilişkili olarak çalışanın performansının incelenmesinin, hedef belirlemenin ve geribildirim önemi olduğunu, örgüt içerisindeki takım ve çalışanların daha verimli bir duruma gelmesini ifade ederek aynı zamanda performans yönetimi üzerinde durulan amaçlar doğrultusunda gerekli yeterlilikleri çalışanlara kazandırmak için zemin oluşturmaktadır (Helvacı, 2002: 168).

Çalışanların performansı, motivasyonu, çalışma kapasitesi ve bunun gibi durumlara bağlı olarak performans değerlendirmesi yaygın olarak yapılarak çalışma verimini mümkün olduğunca yüksek düzeyde sağlamak performans yönetiminin özellikle ilk sıradaki amaçlarından biridir (Övgün, Sayan ve Zengin, 2018: 77).

Performans yönetimi sisteminde önemli iki uyarıyı Öztürk (2009: 37-38) şu şekilde ifade etmektedir:

- Çalışanların ulaşmak istenen sonuçları bilmesi sonuçlara ulaşmada daha fazla emek vermelerini sağlayacaktır.
- Beklentilerin yerine getirilmesi, çalışanların ve takımların beceri düzeyleri yanında yönetenin desteği, kurumdaki süreçleri ve kullanılan kaynakların uygunluğuna bağlıdır. Bu uyarılar ile birlikte örgüt içerisindeki çalışanların kapasitelerinin bu hedefe göre geliştirilmesi, bireysel ve takım olarak ihtiyaçlarının karşılanması ve mevcut performanslarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Performans yönetiminde aynı zamanda örgüt içerisindeki iletişim de oldukça önemlidir. Çalışanların paydaşlarla arasındaki iletişimi çalışma ortamındaki işbirliği ile çok yakından ilgilidir.

Performans yönetiminin diğer amaçlarını Öztürk (2009: 38-39) şu şekilde sıralamaktadır:

- Kurumların performans durumunun geliştirilip aynı zamanda güçlendirilmesi,
- Performans odaklı kültürün gelişim göstermesi,
- Çalışanların motivasyonları ve katılımlarındaki artış,
- Takım içerisindeki performansı artırmak,
- Çalışanların iş tatmini ve başarılarında bireylerin potansiyellerini kullanmak,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki açık iletişimi geliştirmek,
- Çalışanların iş ile ilgili beklentilerini ifade etmelerine fırsat tanımak,
- İş sorumluluklarının özendirilmesi
- Çalışanların performans beklentilerinin tanımlanmasını sağlamak
- Çalışanların bireysel performans beklentileri ile çalışma hedeflerini buluşturmak,
- Yöneticilerine bazı kişisel gelişim için fırsatlar yaratmaktır.

Kısacası performans yönetiminin amacı personelin performansının kural ve kriterler aracılığıyla ortaya konularak performans ölçümünün yapılması ve ilgili bireylerin bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansın ve örgütsel faaliyetlerin birlikte geliştirilmesidir.

Sonuç olarak performans yönetiminin amacı, kurumların vizyonuna uygun şekilde stratejik amaçların oluşturulması, çalışanları bu amaçlara yönlendirmek ve çalışmalarında gösterdikleri performansın etkili ve verimli bir şekilde olmasını sağlamak için eşit şekilde düzenlemelerde bulunmaktır.

2.2.3. Performans Yönetiminin Yararları

Performans değerlendirmesi kurumlardaki gerek bireysel başarının gerekse örgütsel başarının sürekli sağlanması noktasında yarar sağlamaktadır. Böylece çalışanların başarısı ve örgütsel başarı için performans yönetimi kurumlar için kaçınılmazdır.

Büyük bir öneme sahip olan performans yönetiminin değerlendirenler (yöneticiler), değerlendirilenler(çalışanlar) ve kurumlar açısından yararları Uyargil (2017: 10-11)'e göre aşağıdaki gibidir:

Değerlendirenler (yöneticiler) için yararları

- Planlamada ve kontrol etmede daha etkili olurlar,
- Çalışanları ile arasındaki iletişimin olumlu hale dönüşmesi sağlanır,
- Çalışanlarını daha yakından tanıma fırsatı sağlanarak yetki devri kolay hale gelir,
- Yönetimsel becerileri geliştirerek daha kolay uygulanabilecek koşulları elde ederler.

Değerlendirilenler (çalışanlar) için yararları

- Güçlü ve ileriye dönük geliştirilmesi gereken yönlerini keşfedeler.
- Kurum içerisinde üstlendikleri görev, rol ve sorumluluklarını daha iyi benimserler.
- Performanslarıyla ilgili olumlu geri besleme yolu ile çalışmalarına dönük iş tatmini, ilgi ve güven duygularını geliştirmiş olurlar.

Örgüt için yararları

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artış gösterir.
- Hizmet ve üretim kalitesinde artış sağlanır.
- Eğitim ihtiyacı ve bütçesi doğru bir biçimde belirlenir.

Örgüt içerisinde etkili bir iletişim ortamının sağlanması ve örgüte hakim olması da aynı zamanda performans yönetiminin önemli yararlarından biridir (Karasoy, 2014: 259).

2.3.Performansın Değerlendirilmesi

Performans yönetimi sistemi içerisinde yer alan performans değerlendirme oldukça önemli ve gerekli bir uygulamadır.

Performans yönetiminin son aşaması performans değerlendirme süreci olarak yönetimin, kurumun amaçlara ne ölçüde ulaştığını değerlendirmeye alırken diğer taraftan da çalışanları değerlendirmektedir (Özer, 2009: 15). Aynı zamanda çalışanların hedeflerine göre ne kadar iyi performans gösterdiklerini görmek için kullanılan periyodik denetimleri gerçekleştirir ve performans değerlendirmesi, çalışanların ücretlerini, liyakat zammını ve terfi durumlarını etkileyen performans beklentilerine odaklanmalarına yardımcı olmaktadır (Mentor, 2009/2014: 12). Bu yüzden performans değerlendirmesi düzenli bir şekilde sürekli bir süreç olarak uygulanmalıdır.

Performans değerlendirmesinin Türkiye'deki uygulamaları ilk kez kamu kesiminde başlayarak daha sonra konuya özel sektörün ilgisinin artması ve ülkemizde işletme biliminin yaygınlık göstermesi ile bu ilgi son zamanlarda giderek gelişme sağlamış ve 4857 sayılı İş Yasası ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona ermesi ile performans değerlendirmelerinin yasal bir belge olmasıyla işverenlerinin ilgisi son yıllarda artış göstermiştir (Uyargil, 2017: 2).

İnsan kaynaklarında performansı iyileştirmek üzere faaliyetlerini artırabilen örgütler gelecekte başarılı şirketler olacak ve bu doğrultuda çalışanların eksik veya fazla becerilerinin bilinmesi performanslarının değerlendirilmesine bağlı olarak insan kaynakları içerisinde performansı sürekli bir şekilde değerlendirmek, performansı iyileştirmek örgütler için kaçınılmaz hale gelecektir (Öge, 2013: 246). Performans değerlemesi çalışanın işteki verimliliğini ölçmekle beraber aynı zamanda tüm noktalardaki genel başarısını da ölçmektedir.

Performans değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan bulgular bireysel ve örgütsel düzeydeki gereksinimlere ışık tutarak, performans değerlendirme çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin keşfedilmesinde, personelin gereksinim duydukları açıklarının belirlenmesinde kullanılabilmektedir bunların yanı sıra örgütlerin eğitim ve gelişme stratejilerinin belirlenmesinde de yararlanılabilecektir (Barutçugil, 2002: 180).

Performans değerlendirmeleri aynı zamanda performans gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Değerlendirmeler sonucunda gerekli eğitimlerin sağlanmasıyla çalışanların işe odaklanması da kolaylaşmaktadır.

2.3.1.Performans Değerlendirmenin Tanımı

Tunçer (2013: 90)'e göre performans değerlendirme personelin önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için tüm personelin mevcut durumdaki performanslarının karşılaştırılarak değerlendirilmesi sürecidir. Kavuzlu (2007: 6) ise daha yalın bir şekilde belirli bir iş ve görev tanımı etrafında personelin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde icra ettiğinin ortaya çıkarılması çabasıdır diyerek bu çabanın mutlaka ortaya çıkarılmasını zira personelin iş tatmini bakımından etkinliğini bilmesi gerektiği şeklinde ifade etmiştir.

Performans değerlendirmesi gerçek anlamıyla ortak bir çalışma ortamında sağlanan bilgi alışverişiyle ortaya çıkan hatalar veya başarılarla sorumluluğun bölüşülmesi ve gelişime açık olmaya fırsat sağlayan dinamik bir sistemdir (Barutçugil, 2002: 178).

Performans değerlendirmesini, yürütülen faaliyet ve kurumların etkinliğinin araştırılarak bir geri bildirim mekanizması olarak tanımlamak mümkün olup, değerlendirme ile birlikte performans ölçümü, denetim ve performans değerlendirmesi gibi diğer geri bildirim mekanizmalarının da var olduğu görülmektedir (Yenice, 2006: 124).

Performans değerlendirmesi sayesinde çalışanlara ve gruplarına performans geri bildirimini sağlandığı, çalışanların başarılı ve başarısız yönlerini ortak bir değerlendirme süzgecinden geçiren sistematik bir süreç olduğu görülerek aynı zamanda değerlendirme sonunda da güçlü yönleri hakkında çalışanların performansını geliştirmede çeşitli ödüller kullanılmaktadır (Helvacı, 2002: 158). Böylece performans değerlendirmesi sonucunda çalışanların performansı karşılığında çeşitli ödüllendirmelere gidileceği, onların motivasyonunu ve aynı zamanda verimliliklerini de olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir. Dolayısıyla bu durum sonucunda

Çalışanların başarılı performans sergilemeleri, çalışmalarında giderek verimliliğinin artacağını göstermektedir.

2.3.2. Performans Değerlendirmenin nemi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden bir tanesi performans değerlendirmedir ve performans değerlendirme, çalışanın herhangi bir konudaki başarı düzeyini ve çalışma potansiyelini belirlemeye yönelik çalışmalar olarak başarı düzeyini ve çalışma potansiyelini ölçmek oldukça güçlü ve zor bir iştir (Kavuzlu, 2007: 7). Bunun nedeni ise söz konusu bir insana yönelik yapılacak olan değerlendirme olarak performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez önemli kaynaklarından bir tanesidir (Kavuzlu, 2007: 7). Aynı zamanda performans değerlendirmesi çalışanlar açısından önemli olduğu kadar rgter açısından da önemlidir.

Değerlendirme sonucunda karar alıcıların doğru kararlar alması, işletmelerin başarı düzeylerinin yükseltilmesi önemli olarak bununla birlikte geçmiş çalışmaları da değerlendirme kapsamında ele alarak işletmenin eksikliklerini belirleyerek bunları gidermesi, çalışanların performansını etkileyen unsurları kontrol ederek kaynakları bu unsurlara göre düzenlemesi, ileriye dönük hedeflere zamanında ve verimli bir şekilde ulaşması açısından önemli olması ile ölçülemeyen performansın geliştirilmesi de mümkün olmadığı gerekçesiyle işletmelerin performans göstergeleri saptanarak performans değerlendirilmesi yapılmalıdır (Bayyurt, 2011: 578).

Performans değerlendirmesi yapılarak çalışanın ne kadar başarılı performans sergilediği ölçülerek kendisine bildirilmesi ve bir gelişme programı oluşturması sağlanmaktadır. Başarılı bir performans değerlendirmenin yapılması çalışanın geleceğe yönelik gayret ve mesleki eğilimini de etkileyecek, onun daha verimli çabalar sarf etmesini sağlayacaktır.

Performans değerlendirmesi çalışanların performansını yönetmede önemli olmakla birlikte Mentor (2009/2014: 13)'a göre şu nedenlerden ötürü de önemlidir:

- Zorlayan ama gerçekçi hedefleri çalışanlara iletmeyi sağlamaktadır. Böylelikle çalışanlarda bu hedeflere ulaşabilmektedirler.
- Çalışanlara zamanında geribildirimde bulunarak üretkenlikte artış sağlanabilmektedir.
- Örgüt içerisinde çalışanların ücretleri, gelişim ve terfileri hakkında karar alması noktasında yardımcı olmaktadır.
- Çalışanların işlerine son verilmesi sonucunda çalışanlar tarafından açılan davalara karşı korunma sağlamaktadır.

2.3.3. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirmenin öncelikli amacı çalışanların becerileri ölçüsünde üstlendikleri sorumluluğun denetlenmesi olduğu gibi aynı zamanda gelişmeye yönelik bir süreç olarak örgüt içerisindeki çalışanların görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için gerekli ihtiyaçlarını sağlayan performans değerlendirme sisteminin temel amaçları şöyle sıralanabilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 228-229; Aktaran Tunçer, 2013: 92):

- Çalışan performansını iyileştirmek,
- Çalışanların motivasyonlarını yükseltmek,
- Eğitim ve geliştirme gereksinimlerini belirlemek,
- Ücret için bir zemin oluşturmak,
- Kariyerlerine dönük planlamalarda ve kendilerini geliştirme çalışmaları konusunda rehberlik etmek,
- Kadro sürecindeki eksik ve yetersiz durumları revize etmek,
- İnsan kaynakları kapsamındaki kararlarda yapılan hataları önlemek,
- İş tasarımlarında yanlış durumları belirlemek,
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi kararlara karşı objektif davranmak,
- Çalışanların bireysel özel sorunlarını yapılan değerlendirme kapsamında ele alarak bu konuda insan kaynakları departmanına yardımcı olmak,
- Etkili ve iyi bir iletişim ağının kurulmasını sağlamak

- İnsan kaynakları için güvenilir bilgiyi sağlamak,
- Örgütlerin mevcut performansı ile ilgili gerekli geri bildirimin yapılmasını sağlamak.

Güngör (2015: 21)'e göre performans değerlendirmenin amacı çalışanların başarısının iyiden kötüye doğru belirlenmesi değil, örgütsel amaçların çalışanlar tarafından öncelikli olarak anlaşılması ve benimsenerek ortaya çıkarılması, çalışanlar tarafından amaçların asgari seviyede gerçekleştirilmesinin sağlanması ve örgüt içerisindeki mutlu çalışma ortamının muhafaza edilmesidir.

Örgüt içerisindeki mutlu çalışma ortamı aynı zamanda çalışanların çalışma veriminin artmasına katkı sağlayacak ve bu durum sonucunda performans değerlendirme sürecinin amacına başarılı bir şekilde ulaşmasında etkili olacaktır.

En temel anlamıyla performans değerlendirme, çalışanların bireysel performanslarının daha önceden belirlenen standartlar kapsamında birçok farklı yönden ölçümü sağlanarak, kişilerin gelişme durumlarının ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır (Çetin, 2006: 28). Yapılan ölçümler ile performans değerlendirmesi sonucunda çalışanların başarı ve gelişim durumlarına ulaşılması amaçlanmaktadır.

2.3.4. Performans Değerlendirmenin Yararları

Kurumları performans değerlendirmeye yönelten nedenler veya değerlendirmeden beklenen yararlar şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 428-429):

- Performans değerlendirmesi yapılan iş hakkında ve o işi yerine getirenler hakkında yöneticiye bilgi verir. Yapılan işi ve yapan kişiyi anlamayı sağlamaktadır.
- İş ortamında beklenen sonuçlar hakkında çalışan ve yönetici arasındaki etkili bir iletişim kurulduğu takdirde geliştirilmiş yöntemlere yönelik yeni fırsatlar yaratılır.
- Performans değerlendirmesi iyi bir şekilde gerçekleştirildiği zaman çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilerek ve buna bağlı olarak yaptıkları işten endişe duymaktan kurtulurlar.

- Çalışanlar performansları hakkında olumlu geri bildirim aldıklarında çalışma verimlilikleri ve iş tatminleri artmaktadır.
- Olumlu katkıların söz konusu olduğu durumda bunlar konuşularak doğru uygulamalarla karşılaştırılır ve iyi bir performans sergilemeye teşvikte bulunulur.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim gerçekleştirildiğinde amaçlar kesinlik kazanır, bu durumda çalışanların odaklanması kolaylaşır.
- Düzenli olarak gerçekleştirilen performans değerlendirmesi toplantıları yapılan işin ne şekilde algılandığı konusunda sürpriz sonuçları azaltmaktadır.
- Performans değerlendirmesini profesyonel olarak öğrenmek yönetsel becerilerin gelişimi için ve sorumluluğun artırılması için önemlidir.
- Ücret standartlarını belirlemek ve başarıların karşılığında ödüllendirmede bulunmak daha nesnel olmaktadır.
- Yükseltme kararlarını vererek yeni görevler ve transferler için vasıflı çalışanları belirlemek kolaylaşmaktadır.
- Çalışanı yaptığı işte ne kadar başarılı olduğu hakkında uyarmak, performans değerlemesiyle daha etkili olmaktadır.

Buradan yola çıkarak düzenli yapılan performans değerlendirmesi çalışanları ve yöneticileri önemli ve anlamlı kılmaktadır. Aynı zamanda iyi bir şekilde performans değerlendirmesinin yapılması, çalışanlar ve yöneticiler açısından sorumluluklarının üstesinden gelmeleri noktasında önemli ve faydalı görülmektedir.

2.3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performans seviyelerini belirlemek için uygulanan birçok yöntem bulunmaktadır. Örgütler bu yöntemler arasında kendi yapılarına uygun ve çalışanlarının nitelik durumlarına, hedeflerine ve önem derecesine göre performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar. Örgüt içerisindeki çalışanların ihtiyaçlarına göre ve kültürlerine göre değişik performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır.

Her örgütün kendine özgü bir yapısı olması nedeniyle örgüte ve çalışanlarına uygun bir performans değerlendirme yöntemi belirleyip uygulaması gerekmektedir ve

uygulanacak olan performans değerlendirme yöntemi bilimsel boyutlarda olmalı ve aynı zamanda genel olarak kabul görmüş metotlar tercih edilerek uygun olmayan performans değerlendirme yöntemi uygulandığında örgütsel başarıda düşüş ve çalışanların bireysel hedeflerine ulaşmada birer engel teşkil ettiği görülür (Karaman, Karatepe ve Kuşçu, 2019: 156-157).

Literatürde bulunan çeşitli performans değerlendirme yöntemlerine aşağıda değinilmiştir:

Grafik dereceleme yöntemi, genellikle en çok tercih edilen bu yöntem çalışanların performanslarının bazı kriterler yönünden bir skala ile ölçülmesinden ortaya çıkarak bu kriterler performans değerlendirme faktörleri olarak adlandırılmaktadır ve bu faktörler kişinin bireysel özellikleri, iş ile ilgili davranışları ve yaptığı işin sonuçlarını ölçmeye yarayarak aynı zamanda öncelikle belirlenen faktörlerin gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması gerekmektedir (Nizam, 2005: 31).

Zorunlu seçim yöntemi, değerlendirme yapanların gruplaşmış kriterler içerisinden her bir gruptan sadece bir tanesinin seçilerek uygulanmasıyla sayısal bir yöntem olması nedeniyle değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır ve aynı zamanda uygulanması pratik ve ekonomik olan bir yöntemdir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

Karşılaştırma yöntemi, en az zaman alan ve uygulaması diğerlerine göre daha kolay olan bir yöntem olarak bilhassa az sayıda çalışanın olduğu örgütlerde uygulandığı görülerek bu yöntemde her bir çalışan diğeriyle tek tek karşılaştırılmaktadır ve çalışan kişi sayısı artıkça karşılaştırma sayısı da artmaktadır (Kavuzlu, 2007: 26).

Zorunlu dağılım yöntemi, genelde bu yöntemde tek bir değerlendirme kriteri söz konusu olduğunda birden fazla değerlendirme yapan amirin olduğu ve değerlendirilen çalışanların sayısının fazla olduğu durumlarda standart sonuç odaklı ve fayda sağlayan bir yöntemdir (Tahiroğlu, 2003: 181).

Kritik olay yönteminde, çalışanı gözlemleyen yönetici, onun başarılarını ya da başarısızlıklarını belirleyen durumlarını kayıt altına alarak çalışanların performanslarında yöneticinin dikkatini çeken bir durum olmasıyla yönetici çalışanına geri bildirim sağlar ve çalışanların kişisel özellikleri değil, bireysel davranışları

dikkate alındığı için çalışana kendini geliştirmesi hususunda bilgilendirilmesi kolaylıkla sağlanmaktadır (Tahiroğlu, 2003: 183).

360 derece değerlendirme yöntemi, başarıları değerlendirilecek olan çalışanların ekip arkadaşları, yöneticileri ve astların kendisi hakkındaki bilgilerin bir araya getirilerek değerlendirilmesidir ve bir diğer söyleyiş ile bu yöntem yönetici ve çalışanın aynı düzeyde görev yaptığı örgüt üyeleri, işi gereği ortak çalıştığı diğer bölüm yöneticileri tarafından değerlendirilebilmesidir (Ertürk, 2011: 187).

Davranışa dayalı değerlendirme yöntemi, çalışanların işlerine dair tanımlamaları ne ölçüde yerine getirdiklerini tespit etmeye çalışmakta ve bu yöntem çalışanlara özel davranış tanımlarını ortaya çıkarması hususunda diğer yöntemlere oranla daha geniş kapsamlı sonuçlar ortaya koyması bakımından oldukça avantajlıdır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 227-228).

Alan incelemesi yönteminde, öncelikle yönetici grup, genel durum hakkında gerekli bilgiye sahip olduklarından değerlendirme sürecinin içerisinde bulunarak bu yöntemde değerlendirilecek alana ait durumlara ilişkin bilgi toplayıp bu bilgilerin değerlendirilmesi esas alınmaktadır ve değerlemeyi yapan değerlemesini yaptığı çalışana ilişkin iş performansına yönelik başarı durumu, davranışlarındaki olumsuz durumlar ve çalışanın iletişim düzeyi gibi sorularla çalışanı değerlendirmeye tabi tutmaktadır (Kaynak, 2011: 47).

Buraya kadar çeşitli çok sayıda değerlendirme yöntemlerinden söz edilmiştir. Kullanılacak yöntemin seçilmesi ve başarılı olma ihtimali duruma göre değişebilmektedir. Bazı değerlendirme yöntemleri hedeflenen amaca daha fazla hizmet ederken bazı yöntemlerin ise uygulanması konusunda yetersizlikler görülebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOTİVASYON KAVRAMI, MOTİVASYON TEORİLERİ, MOTİVASYON FAKTÖRLERİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

3.1.Motivasyon Kavramı

Motivasyon sözcüğü Latince hareket etme anlamını ifade eden “Movere” sözcüğünden ortaya çıkmakta ve davranışlarımızı belirleyen psikolojik süreçlerden birini ifade eden motivasyon, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Tınaz, 2009: 5).

Temel anlamıyla motivasyon insanın hangi işi ve hangi şeyi yapmaktan daha çok haz almasıyla ilgilenerek insanı motive ederken yarattığı iç motivasyon eğilimleriyle etki yaratan dış motivasyon uyarılarını bilinçli bir şekilde belirleyerek bunları karşılıklı olarak örtüştürmek gerekmektedir (Dogani ve Aysal, 2009: 89). Motivasyon insanlara karşı nasıl davranıldığıyla ve insanların yaptıkları iş hakkında hissettikleriyle ilgili bir durumdur (Keenan, 1996: 5).

Diğer bir söyleyiş ile motivasyon temel bir süreci ifade ederek özellikle çalışanların ve yöneticilerin becerilerini ve gelişme olanaklarını ortaya çıkaracak şekilde onların toplumsal, bireysel ve ekonomik birtakım tercihlerinin tatminini sağlayarak teşvik edilmeleridir (Karaman, 2010: 28). Çalışanın yaptığı işte başarılı olmasını sağlayan ve performansındaki artışı etkileyen güç olarak bilinen motivasyon, insanların gizli gücü olarak da adlandırılabilir (Sevinç, 2015: 945).

Günlük yaşantımızda oldukça fazla kullandığımız motivasyon kavramı yönetim literatüründe önemli bir yere sahiptir. İnsanlar bir amacı gerçekleştirmek üzere kurumlara hizmet sunmak için getirilmişlerdir. Buna bağlı olarak sunacakları hizmetler karşılığında maaş, yükselme olanağı, sosyal haklar gibi sözler verilerek kendileri vermiş oldukları hizmete yönelik özendirilmiş olurlar.

Motive etme ya da motivasyon herhangi bir amaçla ilişkili olarak bu yüzden istem dışı bir eylemin sonucunda motive edilmesi söz konusu değildir ve insanların eylemlerinde belirli amaçlara ulaşabilme motivasyonu yer almaktadır (Barlı, 2005: 5). Yani insanların bir amaca yönelerek harekete geçirilmesi anlamı taşımaktadır.

Bu tanımları bir arada incelediğimizde motivasyon sözcüğünün temelinde üç ana faktörün yer aldığı görülmektedir. Bunlar (Tınaz, 2009: 6);

- Bireyin kişisel yapısında gizli bulundurduğu ve onun çeşitli davranışlar sergilemesini sağlayan güçler ve bu güçlerin harekete geçmesini sağlayan çevresel faktörler gereğiyle davranışın tetiklenmesidir.
- Bir amaç doğrultusunda davranışın yönlendirilmesidir.
- Kişinin varsaydığı amaç yönünde davranışın sürdürülmesidir.

Bunlar gibi birçok motivasyon tanımı vardır. Bu tanımlamalar sonucunda motivasyonun çalışanların görevlerini nasıl ve neden yaptıklarının yanıtı olarak söyleyebiliriz. Aynı zamanda motivasyon çalışanlar için ve kurumlar için ciddi anlamda önemli bir olgudur. Motivasyona bağlı olarak bireylerin çalışmalarındaki verim zamanla değişiklik gösterebilir.

3.2.Motivasyonun Amacı

Motivasyon kişileri özendirmek, etkilemek ve belli amaçlara ulaşması açısından harekete geçirmektir. Kurumlardaki motivasyon, bireyin ihtiyacını gidermek için uygun ortamın oluşturulması, bu bireyleri etkileyerek arzularını artırmalarını sağlamaktır.

Kişinin verimliliğinin en önemli heyecan ve ihtiyaç kaynağı olan motivasyon geliştirmenin amacı örgütlerin verimliliği ve kurumlardaki etkinliklerin başarısında verimliliği artırmak olarak bireylerin kendi yaşamlarının yanında toplumsal yaşamın yoğunluğu dikkate alındığında birlikte çalışma ruhunun, takım çalışmasının ve grup hareketliliğinin başarısı motivasyon ile yakından ilgilidir (Tutar, 2014: 37).

Motivasyonun amacı kişilerin performanslarını artırarak, örgütün amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve bundan dolayı motivasyonu düşük bireylerle örgütsel amaçların başarılı bir şekilde gerçekleşmesi söz konusu olmamakla beraber motivasyonları düşük çalışanlar mevcut kapasitelerinin tamamını kullanamamaktadırlar (Tunçer, 2013: 93). Bir diğer söyleyişle mevcut bilgi, becerilerinin büyük bir kısmı motivasyonlarını düşüren unsurlar olması nedeniyle performanslarına yansımaya bu durumda performans değerlendirme sistemi etkisiz vaziyetteki bu kapasiteyi harekete geçiren önemli yöntemlerden birisidir (Tunçer, 2013: 93).

Motivasyonun sağlanması örgütlerin başarısı üzerinde belirleyici olarak günümüzde kişilerin üretim faktörleri arasında git gide sivrilmekte olduğu görülmekte ve bundan dolayı kişilerin örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi konusu oldukça önem kazanarak güçlü bir takım kültürüne sahip ve ortak birtakım değer ve normlar etrafında birleşen kişilerin motivasyonlarını sağlamak kolay olması ile aynı zamanda örgütlerin amaçları doğrultusunda sahip oldukları enerjiyi gerektiği şekilde kullanmayan çalışanlar grubu ile amaçlanan başarının sağlanamayacağı açıkça görülmektedir (Göçer, 2010: 76). Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması örgütlerde verimliliği ve kaliteyi artıracak iyi bir örgüt yönetiminde gerçekleşebilmektedir ve yönetimin başarısı da çalışanların özendirilmesi ve motivasyonlarının artırılması ile doğrudan ilgili olarak bu durumda örgütlerdeki başarı için çalışanların motivasyonlarının artırılması amaçlanmaktadır (Balci, 2014: 128).

Çok yönlü olması özelliğiyle motivasyon konusunda, hem bireyin hem de kurumların amaç ve hedefleri söz konusudur. Söz konusu bu iki durumunda uyumu sağlanarak hem birey hem de kurum açısından yeterli olumlu sonuçlar vermektedir.

Motivasyon araştırmalarının kısaca amacı kişilerin örgütlerin amaçlarıyla benzerlik gösteren ve çatışan yönlerini bularak, amaçların birbirlerine uyumlu olmasını sağlayarak yöneticilerin, örgütsel hedefler için çalışanlarına nasıl bir hareketlilik kazandıracağını çok iyi bilmeleri gerekir ve çalışanların amaçlarına ulaşmaları aynı zamanda örgütlerin amaçlarına da hizmet edebilecekleri şekilde gerçekleştirilmelidir (Ersarı, 2010: 9).

3.3.Motivasyonun Önemi

Motivasyon kişilerin bireysel ilişkilerine yön veren önemli olgulardan biri olarak örgütlerde yönetimlerin başarı durumları ve etkinliklerindeki verim, kaynakların verimli kullanılmasıyla doğrudan ilişkilidir ve bir sistem olarak örgütleri değerlendirirsek ne türde olursa olsun bütün örgütlerin kurum ve kuruluşların ortak hedefleri kişilerin amaçlarını gerçekleştirme yönünde eğilim göstermekte ve söz konusu işin yapılmasında kişinin istekli ve işi benimsenmesi sağlanmalıdır (Bilecen, 2008: 32). Bu durumda motivasyonun personelin ihtiyaçlarını anlama ile ilişkili olduğu çıkarımını yapabiliriz. Aşağıda motivasyonun çeşitli yönlerden önemi ele alınmıştır.

3.3.1.Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Yöneticinin başarı göstermesi ile motivasyon deneyimi arasında oldukça önemli bir ilişki söz konusudur. Çalışanların davranışlarını iyi gözlemleyerek davranış nedenlerini bilmesi gerekmektedir. Böylece davranışların arkasında yatan istek ve davranışların amacı hakkında bilgi sahibi olur. Bu durumda çalışanların amaçlarına ulaşması için yöneticiler tarafından istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi gerekir.

Örgüt içerisinde yöneticilerin başarısı çalışanların örgüt amaçları doğrultusundaki çalışmalarını yetenek ve becerilerini bu yönde tam olarak kullanmalarıyla ilgilidir ve bu nedenle yöneticilerin motivasyon hakkında bilgi sahibi olması gerekerek uygun ve özendirici araçların kullanılmasıyla yöneticiler, bireylerin işlerini daha iyi yapmayı amaçlamakta ve böylece kaynakların daha verimli kullanılmasıyla işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlayarak çalışanları yapılan etkinliklerin önemine inandırmak, onların yetki devri sorumluluklarını artırmak, bireysel gelişimlerine fırsat yaratarak ve alınan kararlarda kendilerine söz hakkı tanıyarak çok daha etkili bir motivasyon etkisi yaratmaktadır (Tınaz, 2009: 15).

Yönetici için motivasyon olgusundan uzak durmak gibi bir durum söz konusu olmayarak bu durumda yöneticilerin çalışanlarının motivasyonlarını artırmalarını sağlayabilmesi kendi kariyeri açısından önemli bir başarı olması ile beraber yöneticilerin başarıları çalışanların örgütsel hedefleri doğrultusunda çalışmalarına ve aynı zamanda bilgi ve becerilerini tam anlamıyla bu doğrultuda harcamalarına bağlı olduğu görülmekte ve bir yöneticinin genel başarısı çalışanları örgütsel amaçlara ulaşacak şekilde davranmaya yönlendirebilmesine bağlı olmaktadır (Barlı, 2005: 6-7).

3.3.2.Çalışan Açısından Motivasyonun Önemi

Kişileri motive etmek için nelerin etkili olduğunu bilmek ve çevredekileri anlamak gerekir ve kişilere çevredeki hareket ve davranışları anlamayı gerektirerek bu durum kişilerin gözlem yapmasını ve çevresinde olan bitenleri anlamasını sağlarken aynı zamanda kişilerin birbirlerini iyi tanıyarak aralarındaki problemleri daha rahat çözmeleri iş ortamında gerek birbirleriyle ve gerek yöneticilerle daha etkin ve verimli ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır (Karaman, 2010: 126).

Motivasyonda bireyin kendini başarılı hissetmesi oldukça önemlidir. Yönetici bireyin ihtiyaçlarını anlayarak bunları giderme imkanı sağlayabilirse bireyi motive

etmiş olacaktır. Bu durumda bireyin çalışmasında keyif alması sağlanarak bireysel başarı göstermesine katkı sağlayacaktır.

Kişilerin örgüt içerisinde çalışırken göstermiş oldukları performans, yaptıkları işten ve içinde bulundukları örgütsel ilişkilerden memnun olmalarına bağlı olurken çalışanların performansları arasında motivasyonlarına bağlı olarak farklılıklar ortaya çıkmakta ve kendilerine örgütsel amaçlar doğrultusunda amaçlar koyan ve aynı zamanda bu amaçlara ulaşmak için gereken gayret ve çabayı gösteren bireylerin motivasyon dereceleri yükselerek ayrıca her birey kendisine ve düşüncelerine değer verilmesini isteyerek çalıştığı örgüt içerisinde düşüncelerine, fikirlerine, yetenek ve becerilerine değer verildiğini anlayan birey mutlu olur ve buna bağlı olarak verimi artacaktır (Tınaz, 2009: 16). Örgüt içerisinde belirli zamanlarda yapılan toplantılarda genel anlamda verimlilik ve kalitenin nasıl artış sağlayacağı konusunda çalışanın görüş ve fikirlerinin alınması ve bu kararların dikkate alınması ile ortaya çıkan sonuçların paylaşılması çalışanların motivasyon derecelerinde artış gösterecektir (Tınaz, 2009: 16).

Genel olarak bireylerin davranışları açısından ele alındığında bireyleri neyin motive ettiğinin bilinmesi gerekerek, bu durum personel ile empati yapmayı ve onların eylemlerini anlamayı beraberinde getirerek bu sayede birbirlerini anlamaya çalışanlar aralarındaki problemleri daha rahat bir şekilde çözüme ulaştırarak daha iyi ilişkiler kurabilmektedirler (Barlı, 2005: 7-8).

3.3.3.Örgüt Açısından Motivasyonun Önemi

Tutar (2014: 40)'a göre moral düzeyi örgütlerin amaçlarına ulaşma noktasında kişilerin bireysel gereksinimlerine ilişkin tatmin durumlarından kaynaklı bir duygu olarak buna göre örgütsel açıdan çalışanların moral düzeylerine etkililik ve verimlilik açısından bakıldığında bir örgütün etkili ve verimli olması çalışanların moral düzeyini yükseltebileceği gibi aynı zamanda örgütsel psikolojiye de olumlu sonuçlar sağlamaktadır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşması hem yöneticilerin hem de çalışanların motivasyon düzeylerine bağlıdır ve motivasyon, örgütlerin yaratıcı fikirlerin oluşmasını sağlayacak faktörlerin başında gelmekte ve buna bağlı olarak gerek

yöneticilerin gerek çalışanların motivasyonu örgütlere olumlu yönde değer kazandıracaktır (Erdoğan, 2018: 6).

Çalışanların motive edilmesi sonucunda bireysel amaç ve hedefler ile örgütün amaç ve hedefleri uyumlaştırılarak örgütsel etkinliğin artırılması sağlanır. Böylece örgütlerin hedeflerine ulaşması, çalışanların psikolojilerini olumlu olarak etkileyerek huzurlu bir örgüt ortamı içerisinde başarılı sonuçlar sağladığını ifade edebiliriz.

3.4.Motivasyonun Yararları

Çalışanları motive etmek onları hangi istekler ve arzularının çalışmaya özendirdiğini anlamaktır. Bu durum çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılayarak daha iyi çalışma performansı gösterecekleri çalışma ortamı yaratmakla gerçekleşmektedir.

Motivasyonu yüksek olan insanlarla çalışmanın yararları şöyle sıralanabilir (Keenan, 1996: 60):

- İşin belirli bir süre içerisinde uygun standartlarda yapılması,
- Kişilerin yaptıkları işten zevk alması ve kendilerine değer verildiğini düşünmeleri,
- Kişilerin yaptıkları işi arzularak yaptıkları için daha çok çalışmak istemeleri,
- Kişilerin başarı durumlarının izlenmesi ve denetlemeye gerek kalmaması,
- Moral düzeyinin yüksekliği sonucunda verimli bir çalışma ortamı sağlanması

Motive edilmiş birey öncelikle kendine değer verildiğini düşünmektedir. Buna bağlı olarak da bireyin moral düzeyinin yüksek olması sağlanarak verimli bir çalışma performansı göstermesi kaçınılmazdır. Böylece moral ve motivasyon düzeyinin yüksek olması bireysel performansa olumlu yarar sağlamaktadır.

3.5.Motivasyon Teorileri

Bireylerin ihtiyaçlarını gidermek üzere tatmin duygusunu yaşayıp diğer gereksinimlerine güdüleneceğini temel alan motivasyon teorilerinde tatmin ve güdüleme konuları birbirini tamamlamaktadır ve motivasyon teorilerinde gereksinimlerin giderilmesi ile bireylerde yaratılan duygunun tatmin, giderilmemesi ile ortaya çıkan duygunun ise tatminsizlik olarak ifade edilmesi, bazı düşünürler tarafından bu teorilerin tatmin kuramları kapsamında sınıflandırılmasına yol açmıştır (Karaman, 2010: 35).

Motivasyon kapsamında örgütlerin ve yöneticilerin kullanabilecekleri birçok çeşitli teori ve yöntemler geliştirilerek çalışanların motive edilmesinde kullanılmıştır ve bazı teorilerin çalışanların bireysel ihtiyaçlarını merkeze aldığı görülürken bazılarının ise çalışanların çevresel faktörlerine öncelik verdiği görülerek motivasyon yaklaşımlarını kapsamına göre ve uygulanan süreçlere göre olmak üzere iki farklı grupta sınıflandırmak mümkün olacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 6-7).

3.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireylerin içinden gelen ve kendilerini davranışa yönlendiren faktörleri idrak etmeye çalışmakta ve yönetici, çalışanları belirli hallerde davranmaya zorlayan bu faktörleri belirleyebilirse çalışanları daha iyi yönetebilir ve çalışanları memnun ederek örgüt amaçlarına yönelik çalıştırabilir (Önen ve Tüzün, 2005: 31). Bu durumdan hareketle birçok araştırmacı çalışma hayatında bireylerin motivasyonunu araştırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir.

Kapsam teorilerinin odak noktası bireysel ihtiyaçlar olarak ihtiyaçlar, fizyolojik ve sosyal psikolojik olarak ikiye ayrılarak fizyolojik ihtiyaçlar yemek ihtiyacı, uyuma ve dinlenme ihtiyacı olduğu gibi ikincil ihtiyaçlarımız ise duygu ve düşüncelerle ilgilidir ve zaman içerisinde kazanılmaktadır (Tınaz, 2009: 6). Özetle kapsam teorileri bireyi neyin ve nelerin motive ettiğini araştırmaktadır.

Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı", Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi", David McClelland'ın "Başarı İhtiyacı Teorisi" ve Clay Alderfer'in ERG teorisi önemli kapsam teorileri olarak bilinmektedir (Barlı, 2005: 20).

3.5.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'a göre insanlar bazı hedefler belirleyerek bu hedefler doğrultusunda yaşamlarını şekillendirmektedir ve bu hedeflere ulaşmak için bir takım ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir ve bu yüzden bireyler tarafından ihtiyaçların karşılanması gerekli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kula ve Çakar, 2015: 194).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi sonraki yıllarda ortaya çıkan motivasyon teorilerine zemin oluşturmaları nedeniyle tarihsel önem taşımaktadır (Tınaz, 2009: 7).

Maslow güdülerini hiyerarşik bir düzen içerisinde ortaya koymakta ve bu duruma göre güdüler 5 basamaklı bir düzen içerisinde bir araya gelmektedir ve aynı zamanda genel olarak 5 ayrı kategoride güdü grubu mevcut demektir (Varol, 1993: 101). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde insan gereksinimleri bir merdiven basamakları gibidir ve bir bireyin ihtiyacı merdivenin ne kadar alt basamağında yer alıyor ise o kadar acil ve önemli olduğu anlamına gelmektedir (Göçer, 2010: 42).

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



Kaynak: Önen, Levent ve Tüzün, Burak, *Motivasyon*, İstanbul, 2005, s.33

Şekil 1'de gösterildiği gibi kişilerin ihtiyaçları en alt basamaktan başlayarak giderilmektedir. Alt basamaktaki ihtiyaç tatmin edilemez ise üst basamaktaki ihtiyaçların kendini göstermesi engellenmiş olmaktadır. Hiyerarşik düzene göre ihtiyaçlar karşılandığı takdirde kişi yaptığı işlerde verim sağlayabilmektedir. Bu ihtiyaçlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

- **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Piramidin en alt basamağındaki ihtiyaç olarak yiyecek, barınma, hava, su gibi temel biyolojik özellikleri karşılamak ihtiyaını içermekte ve Maslow’a göre örgütler çalışanlara yeterli yaşam koşullarını karşılamaları için maaş sağlamaktadır ve buradaki amaç aç olan herhangi bir çalışanın pek fazla şey yapamayacağıdır (Kaur, 2013: 1062).
- **Güvenlik ihtiyaçları:** Fizyolojik ihtiyaçlarını gideren bireylerin yaşamlarını sağlıklı ve güvenli bir şekilde sürdürmelerini sağlayan ihtiyaçlardır ve çalışma ortamında sosyal güvenlik, özel yaşamda iş sahibi olma ve barınma gibi ihtiyaçlar bu kapsam içerisinde olan ihtiyaçlardır (Tutar, 2014: 65).
- **Ait olma ve sevgi ihtiyaçları:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesiyle birey kendini güvenli ve rahat hissetmeye başlayarak böylece ait olma ve sevgi ihtiyaı ortaya çıkmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 34-35). Örneğin bu düzeyde bulunan bireyin aldığı ücreti artırmak o bireyin çalışma motivasyonunu artırma yolunda pek fazla olumlu katkısı olmayarak bu bireyin ihtiyaç duyduğu şeyler çevresindekiler tarafından kabul görmek, yakın arkadaşlık bağları kurma isteğı ve bulunduğu toplum içerisinde bir yer sahibi olmaktır (Önen ve Tüzün, 2005: 34-35).
- **Saygı ihtiyaçları:** Sosyal ihtiyaçlardan doğmaktadır ve birey bulunduğu çevreye ait olma ihtiyaını gidererek o çevreden kendine saygı duyulmasını beklerken bu aşamada birey kendisine sürekli değer verilmesini istemekte ve böylece bireyin kendisinde güven duygusu oluşarak kendisinin işe yarar bir birey olduğu kanısını güçlendirerek tatmin edilmiş olmaktadır (Sevinç, 2015: 947).
- **Kendini gerçekleştirme ihtiyaı:** Bireyin gücünden tatmin olarak başarmış olma arzusu ile iş yapması ve aynı zamanda benzerlerine göre en iyisi olma ihtiyaıdır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2015: 152). Genellikle bireyin bu seviyeye ulaşması için diğerk tüm aşamalardan geçmesi gerekmektedir ve böylece bireyin sıra dışı yeni bir şeyler ortaya çıkarma eğiliminde olduğu söylenilebilir (Barlı, 2005: 23).

Maslow'un müdafaa ettiği gereksinimler sonuç olarak bireylerin ihtiyaçlarının sınırsız olduğu ve bir ihtiyacın giderilmesiyle diğer ihtiyacın ortaya çıktığı görülür. Muhtelif ihtiyaçlar hiyerarşik bir sistem meydana getirir. Bireyler uzun süren bir tatminsizlik içerisinde daha yüksek basamaklara ulaşma arzusu güderek çaba gösterirler. Bir diğer önemli sonuç ise alt basamaktaki ihtiyaç karşılandıktan sonra üst basamağa geçişinde söz konusu altta kalan ihtiyaçlardan herhangi biri tekrar ortaya çıktığında öncelik yine bu alt ihtiyacı karşılamak olacaktır.

3.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

F. Herzberg ve arkadaşları tarafından bireylerin etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılacak iş ortamı koşullarının araştırılması sonucunda "Çift Etmen Teorisi"ni geliştirmişlerdir (Önen ve Tüzün, 2005: 41).

F. Herzberg çalışanın işi ile ilişkisindeki başarı durumunu etkileyen faktörlerin olduğunu belirterek F. Herzberg araştırmasında insanları işlerinde motive eden şeylerin neler olduğunu anlamaya çalışmıştır ve araştırmaya katılanların işlerinde kendilerini iyi veya kötü hissettiren faktörleri tanımlamalarını isteyerek verilen yanıtlar sonucunda faktörleri hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri olarak iki faktöre ayırmıştır (Tutar, 2014: 66).

Şekil 2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramına Göre Hijyen ve Güdüleyici Etmenler

Hijyen Etmenler	Güdüleyici Etmenler
• İşletme politikaları • Gözetim ve gözetim teknikleri • İş görenler arası ilişkiler • Gözetimcilerle ilişkiler • İş koşulları	• Başarı • Tanınma • İşin kendi özellikleri • İlerleme

Kaynak: Karaman, Füsün, **İşletmede Motivasyon ve Verimlilik**, İstanbul, 2010, s.40

Herzberg'in hijyen ve güdüleyici etmenler olarak kategorileştirdiği bu faktörler yönetimin verim ve başarısı için oldukça önemlidir.

Örgütlerin politikaları güdüleyici ve hijyen etmenler açısından önemli bir yerdedir. Amaçlanan performans düzeyi ile çalışanların performans başarılarında da

artış sağlanması mümkün hale gelmektedir. Herzberg'in bu teorisi sayesinde çalışanların ne gibi bir motivasyon süreci yaşadıkları da görülebilmektedir.

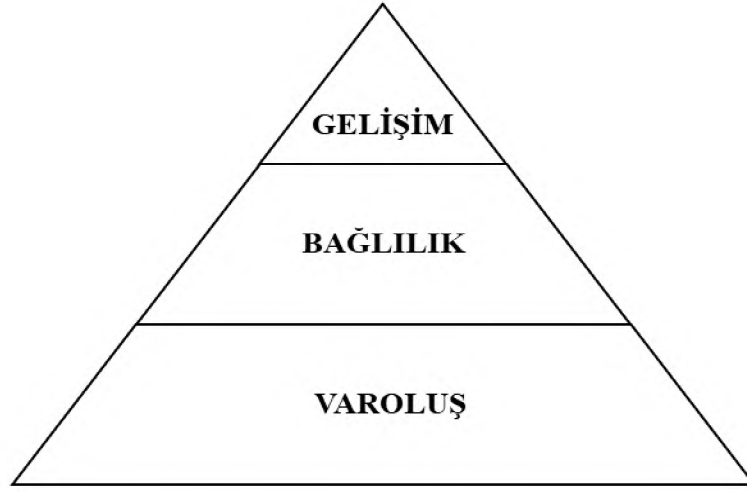
Herzberg'e göre insanları güdüleyen faktörler ile hoşnutsuzluğuna neden olan faktörler birbirinden farklı olarak doyum yaratan faktörlere güdüleyiciler denilerek doyum yaratan bu faktörlerin varlığı insanları güdülerken yokluğu doyumsuzluğa neden olmamakta ve hijyen faktörler ise hoşnutsuzluk yaratan faktörlerdir ve bu faktörler çalışma ile doğrudan ilgili olmayıp çalışanı çevreleyen koşullar ve çalışanın bulunduğu ortam ile ilgilidir (Varol, 1993: 103). Kısacası güdüleyici etmenler iş tatminini yükseltici etki yaparken, hijyen faktörler olumlu bir şekilde gerçekleştikleri sürece verimliliğin düşmesini engellemektedir. Böylece doyumsuzluğu azaltarak motivasyonun yükselmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak Herzberg'in çift faktör teorisi önem derecesi yüksek olan bir motivasyon çalışmasıdır. Bu durumda teori ihtiyaçlar hiyerarşisini geliştirmesi ve iş tatminine uygulaması gerekçesiyle motivasyon konusunda oldukça önemli katkılar sağlamaktadır.

3.5.1.3.Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in ERG teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin bir uzantısıdır ve Maslow'un öne sürdüğü 5 motivasyon ihtiyacını var olma, beraber olma, gelişme şeklinde 3 kategoriye ayıran ihtiyaçlar hiyerarşisidir (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014: 97).

Şekil 3. Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar



Kaynak: Önen, Levent ve Tüzün, Burak, Motivasyon, İstanbul, 2005, s.41

Şekil 3'e göre var olma ihtiyacı, beraber olma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacını Tınaz (2009: 8) şöyle açıklamaktadır:

- **Var olma ihtiyacı**, Maslow'un teorisinde olduğu gibi fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile eş değerdir. Çalışma hayatında bu ihtiyaçlar ücret, ikramiye, prim, iş güvenliği ve benzeri (vb.) kavramlar halinde karşımıza çıkmaktadır.
- **Beraber olma ihtiyacı**, kişinin sosyal hayatı ile ilgili ihtiyaçlarıdır. Kişilerin bireysel ilişkilerinin tatmin boyutuna ulaşması, duygu ve düşüncelerin karşılıklı aktarılması bu kategoride yer almaktadır.
- **Gelişme ihtiyacı**, bireyin kendi potansiyelindeki gelişme durumu ile ilgili ihtiyaçlardır. Kişisel gelişim, bireysel doyum ve başarıma isteğini ifade etmektedir.

Alderfer'in ERG teorisi Maslow'un teorisinin bir uzantısı olup, Maslow'un beş motivasyon ihtiyacı varoluş olarak üç kategoride yeniden düzenleyen ihtiyaçlar hiyerarşisidir (Kian ve diğerleri, 2014: 97). Alderfer'e göre ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi belirli bir sıra izleyerek oluşmayıp bununla beraber bağlılık ihtiyaçları da ne kadar karşılanırsa varoluş ihtiyaçları o kadar öne çıkmakta ve yine gelişme ihtiyaçları da ne kadar karşılanırsa bağlılık ihtiyaçları da o kadar ön plana çıkmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 40).

Bu bilgilere göre teoride gereksinimlerin daima yukarı doğru çıkması tezine karşı durulmaktadır. Basamaklarda yukarı doğru çıkarken beklenmedik bir durum ile karşılaşılması sonucunda birey ivedilikle bir alt basamaktaki gereksinimin karşılanması üzerine odaklanmaktadır. Bu durumda çok sayıda ihtiyaç grubunun o anda bireyi etkisi altına alabileceğini de göstermektedir.

3.5.1.4. Mc. Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Mc. Clelland tarafından geliştirilen bu teoride başarı ihtiyacı daha önce yapılarına göre daha iyiyi gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır ve Mc. Clelland başarı ihtiyacı duyanların sürekli başarı arayışı içerisinde olduklarını kendilerine ulaşılması zor ama imkansızlık içermeyen hedefler belirlediklerini, uzun süre çalışabildiklerini ve olası başarısızlık durumunda endişe duymadıklarını belirtmektedir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2017: 172).

Mc. Clelland geliştirdiği başarı ihtiyacı teorisinde bireylerin gereksinimlerinin öğrenerek sonradan elde edeceklerini savunmaktadır ve buna bağlı olarak bireyler 3 farklı etkinin altında bulunurlar ve bunlar; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacıdır (Balcı, 2014: 120). Bu ihtiyaçlar arasında Mc. Clelland en çok başarı ihtiyacının bireyi etkisi altında bıraktığını belirtmektedir (Karaman, 2010: 44).

Bu etkileri Tutar (2014: 68) şu şekilde özetlemektedir:

İlişki Kurma İhtiyacı: Bireyler başkaları ile birlikte ilişki kurarak, sosyal ilişkilerini geliştirme eylemi gösterirler.

Güç Kazanma İhtiyacı: Bireyin güç ve otoritesini genişleterek başka bireyleri etki altına alması ve gücünü korumasını göstermesidir.

Başarma İhtiyacı: Birey kendine ulaşılması güç olan hedefler belirleyerek bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli eylemi göstermesidir.

Başarma motivasyonu yüksek seviyede olan birey, başarma arzusunu yoğun hisseden bir bireydir. Böylece motivasyonun yüksek olduğu ortamlarda etkinliklerin başarıyla sonuçlanması kaçınılmazdır.

Mc. Clelland'a göre gereksinimler öğrenilir ve bireyin eylemine etki etme potansiyeline göre kişiden kişiye değişiklik gösteren bir sıralama izlemektedir ve bireyler yaşamları içerisinde çevrelerinde gelişen durumları negatif ya da pozitif bakış açılarıyla birleştirerek öğrenerek böylece başarı durumları beraberindeki haz

duygusuyla karşılaştırılmış olur ve sonuç itibarıyla başarıma ihtiyacı bireyin duygu hiyerarşisinde en üst sırada yer almaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 47).

Bu teoriye göre tatminden çok güdüleme yönü ağır basmaktadır ve teoride anlatılmak istenen yönetimin, çalışanlarının yüksek ihtiyaçlarının neler olduğunu belirleyerek bu ihtiyaçların karşılanması gerekerek ayrıca çalışanı harekete geçirmekten alıkoyan endişeleri ortadan kaldırarak çalışanın kendisine güven ve sorumluluk duygusu yükleme arzusu yaratarak birey bu arzularla başarılı olmak için harekete geçecektir ve bunun için herhangi bir ödüle çok fazla ihtiyaç duymayacaktır (Karaman, 2010: 44). Özetle bireyleri maksimum düzeyde motive etmenin, onların ihtiyaçlarına paralel olacak görevi vererek mümkün olması sağlanmaktadır.

3.5.2.Süreç Teorileri

Süreç teorileri, çalışanların motivasyon sürecindeki ihtiyaçlarını karşılayan ve davranışlarını ne şekilde belirlediklerini, başarı durumlarını nasıl keşfettiklerini öğrenmeyi amaçlamaktadır (Barutçugil, 2004: 377). Çalışanların hangi amaçlarla güdülendikleri ve nasıl motive edildikleri süreç teorilerinin çıkış noktası olmuştur ve bu teoriye göre ihtiyaçların dışında bireyin motivasyonuna etki eden farklı birden çok faktör bulunmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 50).

Çalışanların örgüt ortamındaki motivasyon süreçlerinin ilerleyişini araştıran bu kuram, öncelikle bireyin davranışlarını etkilediği öğrenme süreci ile yakından ilgilenmektedir (Gürüz, 2004: 79).

Kapsam teorilerinde daha çok kişinin içten gelen ihtiyaçlarından kaynaklı nedenler incelenmiştir. Süreç teorilerinde ise bireylerin dıştan kaynaklanan, ulaşmak istedikleri amaçlar doğrultusunda nasıl ve ne şekilde güdülenmeleri ile ilgilenen süreç teorileri incelenecektir.

3.5.2.1.Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi; kişinin motivasyonunun yükselen performansı ile sonuçlanan çalışan davranışlarının uygun sayılabilecek ödül ile ödüllendirilmesi şeklindeki çalışan beklentisi üzerinde oluşturularak teorinin gelişmesine katkı sağlayan farklı bilim adamlarının yanında beklenti teorisi esas itibarıyla Victor Vroom'un çalışmalarının sonucunda ortaya çıkmış ve içerik teorilerinin aksine, beklenti teorisi

çalışmaları güdüleyecek ihtiyaç türlerini belirlemek yerine kişinin sergilediği davranışların karşılığında beklediği ödülleri kazanabilmek için kullanmış olduğu düşünsel ve algılama süreciyle ilgilidir (Şimşek ve Çelik, 2014: 111).

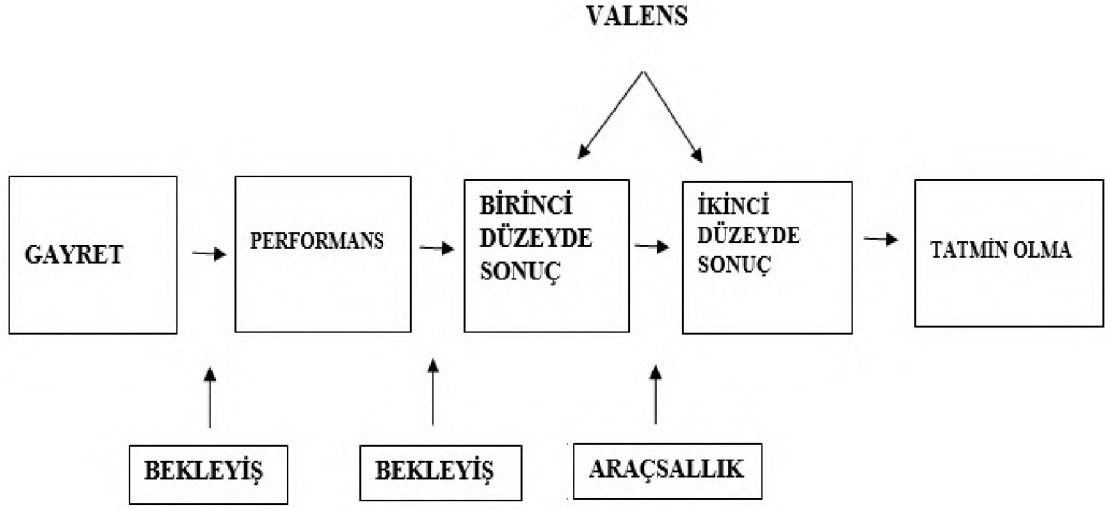
Vroom'a göre bireyin iki amaçtan bir tanesini istemesi, birini bir diğerine tercih etmesi veya ikisini de istememesi durumu için muhtelif terimler kullanılması sonucunda bu terimler belirli amaçlara yönelik duygusal eğilimleri göstermektedir ve Vroom'da iki veya daha çok amaca ilişkin isteklerin güçleri arasındaki bağ için *valance* terimini kullanarak, teoride kişinin belirli bir iş için çaba göstermesi *valance* ve *beklenti* faktörlerine bağlı olduğu görülmekte ve bu sebeple, $motivasyon = valance \times beklenti$ olarak formüle edilmiştir (Karaman, 2010: 46).

Vroom'un beklenti teorisinde üç muhtelif temel kavram olarak bunlardan birincisi *valance*, kişinin çaba harcayarak ulaşmak istediği ödülü arzulama derecesidir (Tutar, 2014: 69). İkinci kavram ise *bekleyiş*, kişinin algıladığı bir ihtimali ifade ederek ve bu ihtimal, harcanan çabanın sonucunda belirli bir ödül ile ödüllendirileceğini aynı zamanda kişi çaba harcayarak belirli bir ödüle ulaşabileceği inancı içerisinde ise daha fazla çaba harcayacağı nedeniyle bekleyişi 0 ile +1 arasında ifade etmek mümkün olmakla beraber eğer kişi harcadığı çaba ve ödül arasında bir ilişki görmez ise bekleyiş 0 değerinde olacaktır (Koçel, 1984: 316).

Son olarak üçüncü kavram *araçsallık* kavramıdır ve kişinin birinci kademeli amaca ulaşmasının kendisini hedeflediği ikinci kademeli bir amaca ulaştırma ihtimali hakkındaki algısal bekleyişi olarak bu durumda birinci kademeli amaçlar ikinci kademeli amaçlara ulaşmada bir araç vasfı taşımaktadırlar (Tınaz, 2009: 10).

Bireyin arzu ve isteklerinin belirli performans artışı ile ulaşabileceği düşüncesi bireyin motive edilmesini sağlamaktadır. Motive edilmesi ise bireyin harekete geçmesine yol açmaktadır.

Şekil 4. Vroom'un Motivasyon Modeli



Kaynak: Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 30. Yıl Yayınları, No:1, s.18

Şekil 4'te görüldüğü gibi kişi harcadığı çabanın belirli bir performans ile başarılı sonuçlanacağını bekliyor ise ve bu gösterdiği performansın belirli birinci kademe amaç-ödül ile karşılık bulacağını inanıyor ise bu kişinin motive olması kaçınılmazdır. Aynı zamanda kişi birinci kademe ödülü ikinci derece sonuçlar için araç olarak görüyor, birinci ve ikinci kademe ödülleri arzuluyor ise motive olmuştur.

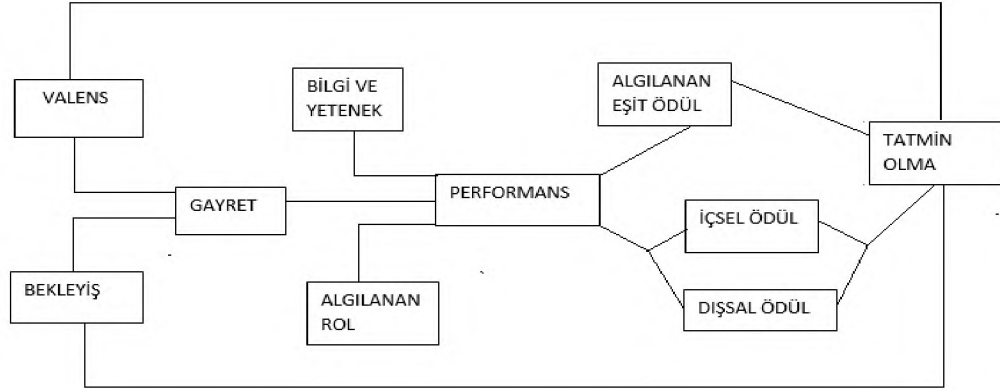
3.5.2.2. Peter-Lawler Beklenti Teorisi

Bu teori Vroom'un modeli ile benzerlik gösterirken bazı ilaveler getirmekte ve bu teoride ilk bölümde bireyin güdülenme derecesinin valens ve beklendiş tarafından etkiye uğradığı kabul görülmektedir ve Lawler ve Peter'e göre bireyin gayret gösterimi doğrudan performans ile sonuçlanmamaktadır (Silah, 2005: 100). Bunların arasına iki değişken girmekte ve bu değişkenlerden birincisi bireyin gerekli bilgi ve beceriye sahip olması ile ikinci değişken ise bireyin kendisi için algılamış olduğu rol ile ilgili olup, kişi gerekli olan bilgi ve beceriden yoksunsa ne kadar emek harcarsa harcasın başarı göstermesi mümkün olmayacaktır (Silah, 2005: 100).

Diğer bir söyleyişle çalışanın örgüt içerisindeki görev tanımları belirlenmemiş, yetki ve sorumluluklar tanımlanmamış ise bu durumda başarıyı ve motivasyonu

etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecek olması ile bu durumda olumlu bir örgüt yapısı ve plan motivasyonun artmasını kolaylaştıracaktır (Eren, 1996: 453).

Şekil 5. Peter-Lawler Motivasyon Modeli



Kaynak: Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 30. Yıl yayımları, No:1, s.318

Şekil 5’te görüldüğü gibi gayret, bilgi ve yetenek, algılanan rol değişkenlerine uygun olarak gösterilen performans ödüllendirilerek bu durum birinci kademe sonucu ifade etmekte ve Vroom modeline ilave edilen kısım algılanan eşit ödül değişkeni olarak kişiler kendi performansları ile başkalarının performansını karşılaştırarak kendi performanslarını nasıl bir ödül ile ödüllendirilmesi gerektiğini anlamaya çalışmaktadırlar (Koçel, 1984: 319). Yani ödül algılaması oluşarak kişinin aldığı ödül (içsel ve dışsal) algılanan eşit ödülünden az olursa kişinin tatmini gerçekleşmeyerek bundan dolayı kişinin bekleyişi etkilenecektir ve tatmin durumunun gerçekleşmesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve söz konusu süreç yeniden işleyecektir (Koçel, 1984: 319).

3.5.2.3. Skinner Pekiştirme Teorisi

Sonuçsal şartlandırma kuramı olarak da bilinen pekiştirme teorisi psikolog Skinner tarafından geliştirilerek insan davranışlarının nedenleri gereksinimler gibi içsel etmenler yerine, çevresel etmenlere bağlanmıştır ve teorideki dört temel pekiştirici uyarıcılar şu şekilde açıklanmaktadır (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006: 132):

- *Olumlu Pekiştiriciler*: verildiği takdirde beklenen eylemin ortaya çıkma olasılığının artmasıdır.
- *Olumsuz Pekiştiriciler*: verilmediği zaman beklenen eylemin ortaya çıkma olasılığının artmasıdır.
- *Cezalandırma*: olumsuz pekiştirici beklenen davranışın ortaya çıkmasını sağlarken, ceza beklenmeyen eylemin ortaya çıkmasını engeller.
- *Kayıtsız Kalma*: öğrenilen eylemin, gelecekte de aynen devam etmesi için pekiştirilmesi gerekmektedir. Eylem karşısında kayıtsız kalındığında, eylem belli bir süre sonra pasif hale gelmektedir.

Kişi bazı ihtiyaçlardan ötürü çeşitli davranışlarda bulunur ve kişi eyleminin karşılaştığı sonuca göre olumlu ya da olumsuz eylemi tekrarlar ya da o eylemi gerçekleştirmekten vazgeçerek davranışlarının kendileri için haz veren sonuçlarla karşılaşmaları durumunda aynı davranışı tekrarlama, olumsuzluk durumunda ise davranıştan vazgeçme eğiliminde olurlar (Önen ve Tüzün, 2005: 51). Burada davranışlar karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandırılmaktadır ve kişi herhangi bir neden, amaç ve gereksinimden ötürü davranış göstererek burada önemli olan davranışın karşılaştığı sonuçtur ve kişi ortaya çıkan sonuca göre motivasyonu artarak davranışını tekrarlayacaktır (Tutar, 2014: 72).

3.5.2.4.Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bu modele göre kişiler çabaları karşılığında kazandığı ödüller ile benzer iş durumunda diğer kişilerin çaba-ödül durumlarını karşılıklı değerlendirmekte ve Adams tarafından geliştirilen bu teoride kişi güdülenmesinin kaynağında, kişilerin işte kendilerine eşit davranış gösterilmesi isteği yatmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 307).

Teori aşağıdaki gibi dört temel kavrama dayanmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 54):

- *Girdiler*: işi gerçekleştirmek için gerekli olanlar,
- *Çıktılar*: emek karşılığında elde edilenler,
- *Birey*: denge durumunu algılayan kişi,
- *Başkası*: kişinin kendisini karşılaştırdığı bir diğer kişidir.

Eşitlik teorisine göre çalışanların çabaları karşılığında elde ettikleri kazançların dengeli ve adil olması gerekerek çalışanın kendisine göre uyarladığı bu dengede, girdiler ve çıktılar önemli olarak aynı zamanda anlamlıdır (Keser, 2006: 42). Kişinin örgüte getirmiş olduğu girdiler ile sonuçlar arasındaki durum benzer işlerdeki insanların durumuna eşit ise denklik durumu söz konusu olarak iki grup arasındaki durumun karşılaştırmasında biri diğerinden farklı ise eşitlik bozulmuş denilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 308). Bu karşılaştırma sonucunda kişi eşitlik görürse, teori kişinin işi ve performansı gereğiyle çaba sarf etmeye devam edeceğini varsayarak buradaki karşılaştırmada eşitsizlik varsa haksızlık söz konusu olarak Adams'a göre dengesizlik durumları kişilerin karşılaştırma yapmasına neden olmakta ve kişilerin iş için harcayacakları çabaya yansıyarak eşitlik teorisinde kişinin başkaları ile ilgilenmesi psikolojik bir durum olmaktadır (Çetinkanat, 2000: 27). Diğer bir söyleyişle çalışanlar gösterdikleri performans karşılığında elde ettiklerini diğer çalışan kişilerin elde ettikleri ile oransal olarak karşılaştırmaktadırlar (Kayacan, 2020: 33).

3.5.2.5.Locke'nin Amaç Yönelimi Teorisi

Yönetim ve güdüleme tekniği olarak amaç belirlemenin temelinde yönetici ve çalışanların ulaşmak istedikleri amaçları birlikte belirlemesi, üzerinde anlaşması, sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesine göre performansın yönetilmesi ve değerlendirilmesi uygulaması görülmektedir (Barutçugil, 2004: 379).

Teori 1968 yılında Locke tarafından geliştirilmiş ve amaç teorisi davranışın asıl nedeninin kişilerin bilinçli hedef ve niyetlerinde yattığını belirterek aynı zamanda teoride niyetler özel bir önem taşımakla birlikte davranışları motive eden şeyin bilinçli hedefler olduğu vurgulanmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016: 373).

Teoriye göre bazı insanların neden daha iyi performans gösterdiğine dair en motivasyonel doğrudan açıklaması, diğerlerinden daha farklı performans hedeflerine sahip olmalarıdır (Latham ve Locke, 1991: 213).

Kişisel hedeflerin belirlenmesi motivasyonu dört değişik şekilde etkilemektedir (Şimşek ve Çelik, 2014: 118-119):

- Çalışanın amacının belirlenmesi, belirli bir çalışma üzerinde dikkatinin odaklanmasını sağlar.

- Belirli hedefler rekabet ortamında görevi başarıyla tamamlamaya yönelik kararlılığı artırır.
- Örgüt içerisindeki amaçlar kabul edilmiş ise örgüt çalışanları o amaçlara ulaşmanın yöntemini ararlar.

Can ve Kavuncubaşı (2005: 309)'a göre belirli amaçlar performans başarısını artırmaktadır ve hedeflere ulaşmak zor oldukça daha fazla verim elde edilmektedir ve dolayısıyla verimi artırmanın diğer bir koşulu da kişilere geribildirim sağlamaktır. Teoriye göre çalışanlara hedeflerine ulaşma sürecine katılma olanağı sağlanırsa çalışanlar daha fazla emek harcayacaklardır. Böylece katılmanın en önemli yararı hedeflerin benimsenmesini sağlamasıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 309).

3.6.Motivasyon Faktörleri

Çalışanların motivasyonunda kullanılan motivasyon faktörleri her zaman her çalışan üzerinde aynı etkiyi yaratmayarak motivasyon faktörleri kişiden kişiye göre değişik etkiler gösterebilmektedir (Sevinç, 2015: 957).

Motivasyonun asıl amacı çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamak olarak motivasyondan yararlanan motivasyon faktörlerinin etkinliği aynı zamanda yöneticilerin düşünce ve davranışlarına da bağlı olduğu görülmekte ve örgütü yönetenlerin başarısı yönetmekte oldukları örgüt içerisinde çalışanların çoğunluğu ile kabul edilen bir politikanın izlenmesine bağlı olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 107-108).

Çalışanların ihtiyaçları kişiden kişiye değişebilmektedir. Buna bağlı olarak amaç doğru motivasyon faktörlerini kullanarak çalışanları daha fazla çalışmaya yönlendirmektir. Genel olarak çalışanların performansını etkileyen motivasyon faktörleri ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel-yönetimsel faktörler olarak üç başlıkta incelenmiştir.

3.6.1.Motive Eden Ekonomik Faktörler

Kurum içerisindeki iş görenlerin çalışma nedeni öncelikle ekonomik temele dayanarak kurumların kuruluş nedeni ise gelirini artırarak çıkarlarını yükseltmek iken, iş görenlerinki ise yaşam standartlarını sürekli kılacak bir ücret elde etmekte ve bu nedenle motivasyonda ekonomik faktörler diğer faktörlerden etkilidir (Karaman, 2010: 139).

Motive eden ekonomik faktörleri ücret, primli ücret uygulaması, ödüllendirme, ekonomik güvenlik, kara(kazanca) katılma olarak beş kategoride incelenebilir (Yurduseven, 2017: 3).

3.6.1.1.Ücret

Ücret çalışanların motivasyonu için kullanılan temel motivasyon faktörlerinden biridir ve ancak ücret artışı çalışana hak ettiği ölçüde sağlanmaz ise ücret artışı çalışanın motive edici bir faktör olma özelliğini kaybeder ve ücret artışı çalışan için sadece bir özendirme faktörü olmayıp gereksiz ücret artışı çalışanlarda bir beklenti yaratabilmektedir (Keser, 2006: 165). Bu beklenti bir süre sonra çalışanları motive eden bir faktör olmaktan çıkıp; zaten baştan olması gerektiği varsayılan bir faktöre dönüşebilir ve bundan dolayı ücret artışı gerektiği zamanda ve gerektiği düzeyde örgüt tarafından uygulanmalıdır (Keser, 2006: 165).

Ücret çalışanların başarısının bir simgesi olarak görülerek ücretin başarılı bir performans sonucu ödenmediği duygusu çalışanın tatmin düzeyini etkileyerek düşürmektedir ve ücret artışının belirli bir seviyenin altına düşmesi de çalışanda tatminsizliğe neden olarak bu seviyenin belirlenmesinde ise kişisel farklılıklar etkili olmaktadır (Karaman, 2010: 66).

Çalışan açısından eşit bir ücret sistemi gerek örgüt içerisinde gerek sektörde ve aynı zamanda ülke genelinde ücret dengesini sağlayabilmelidir ve ücret seviyesi örgütün nitelikli işgücüne sahip olmasını sağlayarak böylece ücret bireyin yaşamı için maddi kaynağı elinde bulundurması ve bireyin toplum içerisindeki konumunu ifade etmesi gereğiyle önemli olduğu için temel bir motivasyon faktörüdür (Gümüş ve Sezgin, 2012: 25).

3.6.1.2.Primli Ücret Uygulaması

Prim; çalışanların elde etmiş oldukları sabit ücretin dışında daha fazla verimli çalışmaya sevk etmek amacıyla verilen ek ücrettir (Karaman, 2010: 140).

Primli ücret uygulamasının belirli sakıncalı yönleri minimum düzeye indirildiği zaman iş görenlerin motivasyon düzeylerinde oldukça olumlu bir etki yaratmaktadır ve kurumlardaki primli ücret uygulamasında iş ölçümlerinin çok iyi yapılması ve aynı zamanda artış miktarının kurumun maliyetine olumlu etki edecek bir şekilde, çalışanların prim uygulamasını belirlemeleri önemlidir (Selen, 2016: 67).

Çalışanların çoğu için daha fazla gelir elde etme durumu, çalışmak için tek bir faktör olmasa bile önemli bir ekonomik özendirme faktörü olması ile ücretin motivasyon faktörü olarak kullanılıp kullanılamayacağının belirlenmesi oldukça güç bir durum olacak ve bundan dolayı ücretin güdüleyici bir faktör olması, çalışanların ihtiyaçlarının gelirleriyle ne ölçüde karşılandığına, gereksinimlerinin büyüklüğüne ve primlerin çalışanların performansı ile ne ölçüde karşılaştırıldığına bağlı olmaktadır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 80).

3.6.1.3.Ödüllendirme

Bu uygulama; örgüt içerisinde bir tavsiye, yenilik yaratan, buluş yapan çalışanlara ekonomik değerde bir ödülün verilmesi ve çalışanın üretmiş olduğu hizmet ile ödül arasında denge kurulmalıdır (Silah,2005:110). Bununla beraber tüm yenilikler, buluş ve başarıları ödüllendirme ile özendirme yoluna gidilirse başarı sağlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 114).

Örgütlerde etkili bir motivasyon sisteminin oluşması ve ödüllendirmede, çalışanlar için neyin değerli olduğunu belirlemek önemli olarak çalışanların neyi değerli gördükleri konusu bireysel ve sübjektif bir nitelik taşıyarak ödüllendirmede personele özgü kişisel boyutları bilmek güç olmakla birlikte yöneticiler genel kriterlere ağırlık vermektedir ancak etkili bir motivasyon sisteminin oluşturulmasında neyin değerli olduğu hususunda, çalışanlar arasında önem arz eden farkların bulunduğu bilinmesiyle beraber bu konuya özen gösterilmesinde oldukça büyük yarar vardır (Özgüven, 2003: 155).

Çalışanları ödül alması durumunda örgütler çalışanlarının daha çok çaba harcayacağı beklentisi içerisinde girerek aynı zamanda çalışanların ödül alması bu

beklentiyi karşılama noktasında önemli olarak görülmekte ve örgütler çalışanlarının başarılı bir performans sergilemeleri için işte sürekliliği olan, amaca ulaşılan, belirli üretim sınırını aşan ölçütleri tamamlayan çalışanlarını ödüllendirmelidir (Sevinç, 2015: 958).

Yönetici çalışanlarına karşı hata bulmak ve ceza vermek için sebep aramak yerine ödül vermek için sebep aramalıdır ve aynı zamanda yöneticinin başarısı çalışma dönemi içerisinde verdiği cezalarla değil, yapmış olduğu ödüllendirmeler ile değerlendirilir ve başarılı bir yönetici çalışanına ödül veren yönetici olmalıdır (Peker ve Aytürk, 2000: 307).

3.6.1.4.Ekonomik Güvenlik

Ekonomik güvenlik bireysel çabalar açısından oldukça önemli bir kavram olarak emeklilik, işsizlik güvencesi gibi çalışanlara sürekli gelirini devamlı olarak sağlayacaktır ve ekonomik anlamda güvenlik kapsamında korunma türleri günümüzde çok geliştirilmiş ve güvenlik duygusu çalışanlar için ekonomik anlamda garanti olmaktan öte çok daha kapsamlı bir duygu olduğundan ötürü güvenlik duygusu belirli iş çevresi ve kurallarına uymaktan doğacak olan kendine güven duygusunu da yaratmaktadır (Eren, 1979: 272).

Çalışma hayatında sosyal ve ekonomik güvenlik çalışanların geleceği açısından oldukça önemlidir ve geleceğinden emin olmayan çalışanın sürekli örgüt içerisinde kalması, başarılı olması, çok çalışması mümkün olmayarak güvencesi olmayan bir çalışan her an işten atılma kaygısı içerisinde (Peker ve Aytürk, 2000: 299).

Gerek maddi bir unsurun sürekli sağlamış olduğu güvenlik gerekse çalışanın kendine güven duygusu, prodüktivitenin artış göstermesinde doğrudan etkili olmamakta ve ancak güvensizlik duygusu içerisinde tedirgin bir şekilde çalışanın çaba ve performansını sunma isteğinin azalacağı oldukça doğal olarak bilakis güvenlik duygusu altında çalışanların enerjik ve çaba gösterdiği görülerek çalışanın etkinliği bu durumda artış gösterecektir (Eren, 1979: 273).

3.6.1.5.Kâra (Kazanca) Katılma

Çalışanların işlerine daha yoğun bir biçimde kendilerini verebilmeleri için kâra katılma etkili bir yöntem olarak çalışanın performansına bağlı olarak ortaya çıkan kârdan pay elde etmesi, işletmenin kârına çalışanın ortak olması söz konusu olarak çalışanın yapacağı katkıda artış göstermesi için daha verimli çalışmakta ve daha fazla güdülenmektedir (Keser, 2006: 166).

Kâra katılma uygulaması işletmenin her döneminin sonunda ortaya çıkan kârın belirli bir bölümünün çalışanlara bırakılması ile uygulamanın gerekçesi ise üretim hizmetinin gerçekleşmesinde minimum sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıması söz konusu olarak çalışanlara ücret verilmesi yerine kâra katılmaları nispeten eskilere dayanan ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 112).

Kârın oluşması ile çalışanların gösterdiği performans sonucundaki başarı arasında doğrudan ilişki bulunmayabilir ve ortaya çıkan kârın tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılması ile verimsiz çalışanlar da ödüllendirilmiş olur (Sevinç, 2015: 958).

Kâra katılma uygulaması esasen çalışan kadar işletmenin yararına da çalışarak öncesinde kârın artırılmasını amaçlayan çalışanlar kesimi üretimde ve verimde artış sağlamak için çaba harcayarak çalışanın işletmeye ve işine olan ilgisi, düşkünlüğü ve bağlılığını yükselterek bununla beraber işletme ve çalışan bütünleşmesi sağlanmış olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 113).

3.6.2.Motive Eden Psiko-Sosyal Faktörler

Bireylerin ekonomik gereksinimlerinin yanında psikolojik ve sosyal gereksinimleri de bulunarak bu gereksinimlerinde ekonomik ihtiyaçlar gibi giderilmesi gerekmekte ve bireylerin psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin giderilmesi bireyin tatmin olmasını sağlayarak böylece motivasyonunun artmasına sebep olacaktır (Sevinç, 2015: 959).

Sosyal ve psikolojik faktörlerin çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi için sosyal ve psikolojik faktörler iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Demirci, 199: 323). Bu faktörler aşağıda incelenmiştir.

3.6.2.1.Çalışmada Bağımsızlık

Bağımsız çalışabilme durumu motivasyonu artıran önemli faktörlerden biri olarak çalışanlar devamlı kontrol altında bulunmaktan memnun olmazlar ve bu durum çalışanların motivasyonlarını ve verimli çalışmalarını olumsuz etkileyerek böyle yaklaşımlar sonucunda çalışanlarda sürekli sorgulanmakta olduğu hissi oluşmaktadır (Keser, 2006: 168).

Çalışmada bağımsız olmaları sağlanarak çalışanlara sınırsız bir özgürlük imkanı verildiği söylenmemekle birlikte böyle bir uygulama söz konusu olduğunda örgütlerin varlığından ve otoriteden bahsedilememekte ve çalışmada bağımsızlık arzusu çalışanların doğasından gelen bir duygu olarak endüstri devrimi öncesinde ve bugüne baktığımızda varlığını koruma mücadelesi veren küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu tatmin etmek kolay olmasına karşın günümüz teknolojisi içerisinde aynı duyguyu tatmin etmek güç bir durumdur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 116). Böylece çalışanların ilgi ve becerilerini psiko-teknik yöntem ile belirleyerek en azından o alanda belirli seviyede çalışma özgürlüğü fırsatı tanımakta yararlı olacaktır ve bu durumda böylesine bir çalışma atmosferi içerisinde bireysel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı gücün ortaya çıkması zor olmayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 116).

Çalışanlar aşırı baskı içerisinde çalışmaktan hoşlanmazlar, her anlamda işlerine müdahale edilmesinden kendilerine emir verilmesinden kaçınırlar ve bu nedenle örgüt içerisinde çalışanların verimli olmadıkları ve ilk fırsatta örgüt içerisinden ayrılmaları, başka bir örgütsel gruba dahil olmak istedikleri bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 116). Çalışmada bağımsızlık çalışanların kendilerince her istediklerini yapmaları anlamına gelmeyerek sadece çalışanlar sürekli baskı altında olmak ve kontrol edilmek istememektedirler (Altıntaş, 2020: 220).

3.6.2.2.Sosyal Katılım

Sosyal katılım ve buna yönelik çabalar bireyin işe girmesiyle başlar ve birey öncelikle sosyal gereksinimlerinden, aidiyet ve bütünleşme duygularından ve sosyal bir örgüte katılım ihtiyacından dolayı sosyal arayışlar içerisine girerek birey sosyal bir örgüte dahil olduktan sonra örgütün bir üyesi olduğunu ve belli bir konuma sahip olduğunu göstermeye çalışarak örgüte dahil olduktan sonra ikinci olarak mesleği

hakkında bilgi edinme ve öğrenme arayışı içerisine girmektedir ve aynı zamanda bundan dolayı çaba göstermektedir (Karaman, 2010: 132).

Bu iki durumu başarıyla gerçekleştiren birey örgüt değerlerine sahip, örgüt üyeliği onurunu taşıyan, örgütün varlığı için çalışan, düşüncelerini rahatça ifade edebilen aynı zamanda güdülenmiş mutlu bir çalışan konumuna gelmekte ve bu durumları başarıyla tamamlayamayan birey kişiliğini kaybetme ve ötekileştirilme korkusuyla örgütten uzaklaşma ve asosyal olma gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır (Karaman, 2010: 132).

Yönetici örgüt içerisinde, çalışanı güdülemek için sosyal işleri ve sosyal etkinlikleri geliştirmelidir ve böylece örgüt içerisinde sosyalleşme ve dayanışmayı sağlamış olarak çalışanı güdülemektedir ve zira örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle sosyal ilişkilerinin ve sosyal etkinliklerinin iyi durumda olması örgüt içerisindeki arkadaşlık ve dostluk bağlarını geliştirerek bu durumda örgüt, içerisinde huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmış olacaktır (Peker ve Aytürk, 2000: 301).

3.6.2.3. Değer ve Statü

Statü, genellikle saygıyla aynı konumda yer alarak çalışılan makam ne olursa olsun yapılan işin takdir edilmesi, kalifiye bir işçinin kabul edilmesi her birey için yüksek bir tatmin duygusu yaratır ve bazı bireyler kendi katkılarının olmadığı durumunda örgüt çalışmalarında aksama olacağını ve verimin azalacağını öne sürerek kendilerinin örgüt içerisindeki statülerini yüksek görerek bu durumdan tatmin duyarlar (Ergül, 2005: 75).

Örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından takdir görmek personelin üzerinde etki göstererek bilhassa üstleri tarafından beğenildiğinde birey iş ortamına ve işine çok daha fazla bağlanmaktadır ve bireyin yaptıkları sonucunda takdir edilmemesi bu süreçte daha az çalışmaya yönelmesine neden olabilir ve daha fazla çalışarak daha az ilgi görme algısı personel için tembelliği alışkanlık haline getirmektedir (Keser, 2006: 168-169).

Birey hayatını sadece örgüt içerisinde sürdürmediğine göre sosyal statü ve değer sadece üst ve işverenlerin kişisel takdirleriyle ilişkilendirilemeyerek ancak üst ve işverenler bireyi en yakın arkadaşları arasında takdir eder ve onu gururlandıracak

davranışlarda bulunursa bu davranışlar o bireyin sosyal statüsüne büyük katkıda bulunacaktır (Eren, 1979: 276-277). Tanındıkları ve özellikle yakın arkadaşları önünde takdir edilmesi, bir bireyin görevlerinin ve başarısının ne kadar önemli olduğunu, bireyin sosyal statüsünü büyük oranda etkileyerek ödül ve bireyin değerini ömrü boyunca devam ettirecek hediye ve takdirlerini herkesin gözü önünde sunarak ve bu durumların basın aracılığıyla kamuoyuna yansıtılması sosyal statünün oldukça önemli kazanma yollarını oluşturmaktadır (Eren, 1979: 276-277).

3.6.2.4. Gelişim ve Başarı

Örgüt içerisindeki çalışma koşulları kişilerin yükselmesine, başarı göstermelerine ve becerilerinin gelişmesine olanak verici bir şekilde olmalıdır ve bu koşullar kişi açısından uygunsa, o kişiyi motive etmektedir (Silah, 2005: 110).

Bireyin göstermiş olduğu performans sonucunda üstleri ve çalışma arkadaşları tarafından değer verilmesi bireyin motivasyonu açısından çok önemlidir ve bununla beraber birey statü de kazanmak istemektedir ancak bu hiyerarşik anlamda bir statü olmadığından bunun yerine fonksiyonel statü verilmesi daha faydalı olacaktır (Karaman, 2010: 133).

Çalışanlar işlerinde gelişme fırsatları arama içerisinde olarak bu durum çalışanlar açısından çok etkili bir motivasyon faktörü olmakta ve işveren çalışanlarına kişisel gelişimleri için gerekli imkan ve eğitim olanaklarını vermekle yükümlü olarak bu durum karşısında çalışanlar başarılı olmak ve aynı zamanda başarılarının takdir edilmesini istemektedir ve gerek bireysel başarı olsun gerekse örgütsel başarı olsun bireyin motivasyonu için oldukça önemlidir (Karaman, 2010: 133).

Çalışanların kendilerini geliştirmesi, belirli bir konuma ulaşması ve başarıya motive olması hem bulunduğu kuruma hem de kendisi için olumlu sonuçlar yaratacaktır ve bireysel başarı başkaları üzerinde olumlu etki göstererek, gerek takdir edilmeyi gerekse eleştiriyi beraberinde getirerek eleştirilme olumsuz gibi düşünülse de aslında personeli olgunlaştırmaktadır ve aynı zamanda dinamizm kazandırmaktadır (Demirci, 1999: 324).

3.6.2.5.Çevreye Uyum Gösterme

Çalışanlar, çalıştığı kurumun fiziksel şartlarına uyum sağladıkları gibi sosyo-psikolojik şartlarına da uyum sağlamak zorunda kalarak çalışan işe ilk girdiği zaman çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda iletişime geçerek onları tanımalı ve kendini de çalışma arkadaşlarına tanıtarak çalışan yeni katıldığı örgütün gelenek ve kurallarına kısa sürede uyum sağlayarak yabancılık hissini üzerinden atmalıdır (Ünlüöner, Ertürk ve Olcay, 2007: 14).

Çevreye uyum iki şekilde gerçekleştirilmekte olup, birincisi kurumun fiziksel koşullarına uyumudur ve ikinci olarak ise bireyin beşeri anlamda uyum sağlaması gerekerek bu durumda işverenin sorumluluğu oldukça büyüktür ve bireyin iş arkadaşlarıyla bir araya gelerek kaynaşması, anlaşması bireyin hem motivasyonu için hem de işyerinde göstereceği performans başarısı için oldukça önemlidir (Karaman, 2010: 133).

Kurum içerisinde uyumlu, dayanışma içerisinde çalışma ortamı yaratamayan, örgüt içerisinde ve örgütler arası uyumlu bir iletişim akışı sağlayamayan, yani bilhassa kendini çevreye uyduramayan kurumların başarı göstermesi oldukça güç bir durumdur (Sevinç, 2015: 960).

3.6.2.6.Öneri Sistemi

Çalışanların sadece kendi iş alanlarında değil, kurum ile ilgili düşüncelerini de yönetime rahatça iletebilmeleri gerekmektedir ve bu durum çalışanlarda işe karşı motivasyon etkisi yaratmaktadır (Silah, 2005: 111).

Öneri sistemi personeli motive eden bir psiko-sosyal motivasyon faktörü olarak son yıllarda kurumlarda kullanılmaya başlanan modern yönetim faaliyetleri öneri sistemi yaklaşımını desteklemektedir ve çalışanlara yönelik olan öneri sistemi, insan kaynakları yönetimi anlayışında oldukça yaygın kullanılan bir araç olarak personelin kişisel görüşlerinin değerli olduğu kanısına dayanan bu sistemde personele demokratik bir yaklaşımla düşüncelerinin önemli ve değerli olduğu hissi yaratılmaktadır (Keser, 2006: 170).

Ancak öneri sisteminde önemli olan bir husus personel önerilerini ortaya koyduktan sonra yönetimin durumu incelemesi, değerlendirmeye alması ve en kısa

sürede uygulamaya başlamasıdır ve bir diğer söyleyişle önerinin yapılması ilk aşamayı oluşturmaktadır ve ikinci aşama ise yönetimin bu öneriyi dikkate alarak değer vermesidir (Demirci, 1999: 326). Çalışanların önerilerinin dikkate alındığı izlenimi çalışanları işe karşı daha çok motive ederek öneri sistemi uygulaması sayesinde yönetim, çalışanların düşüncelerini ve önerilerini rahat bir şekilde ifade etmeleri ölçüsünde örgüt içerisinde demokratikleşmeyi sağlayacaktır (Demirci, 1999: 326).

3.6.2.7.Psikolojik Güvence

Çalışanlar ekonomik anlamda kendilerine güvenmek istedikleri kadar psikolojik olarak da kendilerini güvencede hissetmek istemektedirler ve bu durumda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde görüldüğü gibi güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesiyle gerçekleşmektedir (Karaman, 2010: 134).

Bireylerin çalıştığı örgüt içerisindeki iş güvencesi kadar psikolojik güvenceleri de personel üzerinde etkili olacaktır ve çalışanlar yöneticileri ve işverenleri tarafından kendilerine yönelik olumsuz davranışlarda bulunulmayacağına inanmaları durumunda motivasyonları yüksek olarak psikolojik güvence personel için fiziksel anlamıyla bir güvenceden öte duygusal anlamda güvence olarak, çalışanlar psikolojik güveni hissettikleri bir çalışma ortamında çalıştıkları zaman kendilerini yaptıkları işe daha fazla vererek daha çok verim sağlayacaklardır (Keser, 2006: 170-171).

Çalışanlar duygusal güvenceyi hissettikleri bir ortamda çalıştıklarında verimleri de artmaktadır ve kendilerine yönelik olumsuz bir davranışın sergilenmeyeceğinden emin bir şekilde çalışarak daha çok motive olmaktadır (Sevinç, 2015: 960).

3.6.2.8.Özel Yaşama Saygı

Örneğin; aile ilişkileri, sosyal etkinlikler, sorumluluk hisleri, özel tutkular ve zevkler için gösterilen çabalar, din, sağlık durumu vb. hususlar bireylerin özel yaşamını meydana getirerek bu nedenle bir çalışana etkili ve verimli bir şekilde iş gördürebilmek, onun için iş dışı bireysel problemlerinin tatminkâr bir sonuca ulaşması zorunlu olmaktadır ve bu sözlerden yola çıkarak yöneticilerin, işçilerin, çalışanların özel yaşamlarına karışmamaları gerektiğini anlatmaktan ziyade iş görenlerin problemlerini hoşgörü ile karşılayarak çözüme bağlanması için elinde bulunan

imkanlar dahilinde her türlü yardıma hazır vaziyette olarak böylece özel yaşama saygılı olma sorunlarını astlar için sadık bir dost edasıyla davranarak, elde bulunan imkanlarla yardım etme, işbirliği ve çalışma isteğini güçlendirmek de önemli bir husustur (Eren, 1979: 278).

Çalışanların kurum dışında aile ilişkilerini, sosyal etkinliklerini, bireysel tutkuları ve zevkleri için gösterilen çabalarını görerek yöneticilerinin bilhassa ilgilenmesi personelin iş ortamına bağlanması bakımından önemli olarak çalışanların sorunlarını hoşgörü ile karşılamak, sorunları çözmek, çalışanların her türlü sorunlarıyla ilgilenmek, çalışanların işbirliği ve çalışma motivasyonunu güçlendirecektir (Ergül, 2005: 75).

3.6.3.Motive Eden Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Güdülenme sürecinde ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon faktörlerinin yanında, örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerden de yararlanmak mümkün olup, örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri genel anlamıyla kuruma mali yük getirmeyen faktörlerdir ve yöneticiler bazen hiçbir maddi kaynak kullanmadan bazen de biraz maddi kaynak kullanarak, örgütsel ve yönetsel faktörleri zamanında ve yerinde kullanarak, personelin motivasyon düzeylerini yüksek seviyelere taşıyarak, çalışanları kurumun amaçları doğrultusunda çabalamaya yöneltmektedir (Sevinç, 2015: 960).

Ekonomik ve psiko-sosyal faktörler motivasyonu etkileyen önemli faktörler olup, bazı durumlarda kurumların sahip olduğu özellikler de çalışanların motivasyonu üzerinde muhtelif etkilere sahip olmaktadır (Yurduseven ve Koç, 2017: 3). Örgütsel ve yönetsel faktörler aşağıda incelenmiştir.

3.6.3.1. Amaç Birliği

Çalışma hayatında, yöneticiler ve çalışanlar amaçlarını ortak bir noktada bir araya getirerek denge kurmalıdırlar ve amaç birliği, çalışma hayatında çalışanı motive etmekte olup, yönetim, çalışanını her yönüyle tanıyarak çalışanı örgüt amaçlarına uygun olarak etkileyebilmelidir (Silah, 2005: 111).

Örgüt başarısı için, çalışanların amaçları ile örgüt amaçlarının uyumu önemli olup, birey diğer söyleyişle örgütün amaçları çalışanlar tarafından algılanmalıdır ve uyum sağlanması durumunda taraflar açısından olumlu sonuçlanarak örgüt başarısı ancak topyekûn bir uyum ile sağlanmakta ve çalışanlar örgüt amaçlarından haberdar oldukları takdirde, bu doğrultuda bir çaba sarf etmektedirler (Keser, 2006: 172).

Amaç birliği beraberinde örgütsel birliği sağlamakta ve amaç birliği kendiliğinden oluşmaktan ziyade amaç birliğinin yaratılması söz konusu olarak bu birliğin sağlanmasını yaratanlar örgüt yöneticileri olarak yönetici, çalışanlarına işlerinde dürüst ve etkili çalışmanın örgüt çıkarlarına olduğu kadar kendi bireysel çıkarlarına karşı olduğuna inandırabilirse, çalışanlar örgüt amaçlarına katı sağlamış olarak kendi amaçlarına da hizmet etmiş olduğu bilincine varabileceklerdir ve bu açıdan örgüt ve çalışan kesiminin ortak bir çizgide birleşmesini kolaylaştıracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 124).

3.6.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Çalışanlar için yetki devri olumlu katkıları olan bir yöntem olup, çalışanın kendine olan güvenini ve çalışana güvenildiğini göstermekte ve ayrıca personel işi konusunda kendini geliştirmesi noktasında oldukça uygun bir yöntemdir ve bunlarla beraber bireye belirli sorumluluklar da yüklenerek bu sorumlulukları yerine getirebilmesi için belirli yetkiler devredilmek zorundadır ancak unutulmamalıdır ki yetki devredilirken sorumluluk paylaşılmaktadır (Karaman, 2010: 134).

Çağdaş örgütler giderek merkezcil yönetim modelinden merkezcil olmayan yönetim modeline doğru gelişme göstermektedir ve merkezcil olmayan örgütlerde çalışanlara bireysel yetki alanları kapsamında bağımsız karar alma özgürlüğü verilmekte olup, yetkisini kullanan çalışana güven duyularak, çalışanın en iyi bir şekilde yetişmesine fırsat tanınmaktadır ve personel için en iyi eğitim yolu olan sorumluluk üstlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 125). Zaman içerisinde

sorumluluk üstlenen çalışan aynı şekilde yetkide verildiği kabul edilirse personelin bağımsızlaşması durumunda kişiliğine kavuşarak moral durumu yükselmektedir ve böylece kararların alınması hız kazanacak, esneklik ve uygunluk sağlanarak kararların etkinliği hareket kazanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 125).

Yetki ve sorumluluk devri, çalışanların saygı ve tanınma arzularını tatmin edecek önemli bir motivasyon faktörü olup, bu yetkinin devredilmesinde dengeyi oldukça iyi bir şekilde korunması sağlanarak devredilebilen yetki ve sorumlulukların çalışanların nasıl kullanacağına yönelik tahmin edilmesi gerekmektedir (Sevinç, 2015: 961).

3.6.3.3.Eğitim İmkânları

Çalışma hayatında eğitim, yaşamsal öneme sahip olmanın beraberinde çalışanları motive eden bir faktör olarak eğitim, personelin gelişimi açısından eksik yönlerini tamamlamaya hizmet ederek çalışanların kariyer gelişimleri açısından kurumlarda eğitim faaliyetleri önem kazanmaktadır ve böylece çalışanlar örgütün kendisini geliştirmeye yönelik etkinliklerini olumlu karşılayacak ve motivasyonu artacaktır (Keser, 2006: 179).

Eğitim olanaklarının planlı ve sistemli bir şekilde çalışanların yararlanmasına olanak sağlayan kurumlar, aynı zamanda etkili bir çalışmayı özendirme faktörünü de devreye sokmakta olup, eğitimde fırsat eşitliğini önemli sayarak çalışanların bir yandan mesleki bilgi ve yeteneklerini geliştirmeye çalışan diğer taraftan sosyal ilişkilere yönelik eğitici programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran kurumlar, çalışanların güven duygusunu ve örgüte bağlılıklarını artırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 125).

Eğitim politikaları çoğu kurumlarda motivasyon politikalarıyla paralel bir şekilde yürütülmektedir ve mesleki gelişmeleri yakından takip etme, bilgi kapasitesini artırma, yeni yöntemlerin keşfedilmesi ve bireysel yetenekleri artırma amacıyla yapılan eğitim, etkili bir motivasyon aracıdır (Ergül, 2005: 73).

3.6.3.4.Kararlara Katılım

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından biride yönetimde kararlara katılım olup, yönetimde kararlara katılım; örgütsel davranışlar bakımından personelin kendilerini örgütsel amaçlara katkı sağlamaya ve yöneticilerle sorumluluğu bölüşmeye teşvik eden, örgüt faaliyetlerine zihinsel ve düşünsel bakımdan etkin bir rol üstlenmesi olarak tanımlanmaktadır ve karar verme sürecine katılma; personelin üretim potansiyelini canlandıracak ve işe karşı tatmini oluşturacak en önemli faktör olarak tanımlanarak katılım veya katılma sonuç itibariyle bireyin kendine saygı ve tanınma gereksinimlerini karşılamaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 46).

Bir motivasyon aracı olarak çalışanların kararlara katılmaları isteniyorsa çalışanların düşüncelerini önemsemek gerekli olarak bazı kurumlarda belirli personel temsilcilerinin duygu ve düşünceleri alındığı ya da bunların belirli oranda kararlara katılım sağladığı görülerek oysaki sağlıklı kararların verilmesi kadar demokratik kararlar alınması ve en önemlisi de uygulamada çalışanlar tarafından alınan kararlara destekte bulunulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 126).

Kısaca yönetime ve kararlara katılım; tatminsizlik sebeplerinin azalması hatta tamamen ortadan kaldırılması, iyi bir bilgi alışverişinin sağlanması, sorumluluk paylaşımlarının artış göstermesi ve çalışanların moral ve motivasyonlarının yükseltilmesidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 47).

3.6.3.5.Yükselme Durumları

Çalışanlar çalıştıkları işlerinde yükselme fırsatı arayarak işlerini iyice öğrenerek tecrübe kazanımını sağladıktan sonra iş yeknesaklaşacak, mevcut mevkilerindeki yetki ve sorumluluklarını yetersiz hissedeceklerdir ve böylece daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışma isteğinde bulunarak ilerleme ya da yükselme imkanında tikanıklık yaşayan yöneticilerin çalışma gayretleri azalacak ve buna bağlı olarak yükselme, kurumlarda bir teşvik yani motivasyon aracı olacaktır. (Eren, 1979: 273).

Terfi ya da kariyer olarak da ifade edilen yükselme, personel için güdüleyici bir araç olup, son zamanlarda çalışanları ücretten çok daha fazla güdüleyen yükselme, çalışanların başarısına bağlı olarak örgüt tarafından bireye sunulmuş olan ödül olarak ele alınmaktadır (Keser, 2006: 173). Bu konuda örgüt yöneticilerinin bilmesi gereken

önemli bir husus şudur: çalışanlar kurum içerisinde dolgun bir ücret beklentisi kadar terfi olanağı da aramaktadırlar ve yükselmek daha iyi bir yaşam sürdürmek isteyen her kişinin duyduğu özlem olmakla beraber yararlı ve sistemli eğitim faaliyetlerine katılan aynı zamanda yükselebilen personel elde ettiği yeni bilgi ve deneyimlerle kişilik özelliğini giderek geliştirmiş olup, kurum içerisindeki yeni görevinden ötürü hoşnutluk hissi kazanmış olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 126).

3.6.3.6.Esnek Zaman Uygulaması

Esnek zaman uygulamaları personelin daha verimli olabilecek zamanlarda çalışmalarını sağlamak nedeniyle geliştirilmiş ve esnek zaman uygulamasında çalışanlar önceden belirlenmiş olan saatlerde iş yerinde bulunmak zorundadır ve bu esnek zaman uygulaması dışındaki zamanı planlama yetkisi ise çalışanlara aittir (Sevinç, 2015: 962). Esnek çalışma saatleri personelin motivasyonunu yüksek tutan ve verimlilik sağlayan bir güdüleme aracı olarak bu uygulama sayesinde çalışanların strese girmeden, verim sağlayabilecekleri zamanlarda çalışmalarına imkan sağlayarak bu sayede personel zaman baskısı altında kalmadan, kendilerine en uygun olan zamanda işlerini yaparak hem kurumsal açıdan hem de personel bakımından verimliliği sağlamış olurlar (Sevinç, 2015: 962).

Esnek zaman uygulaması çalışanlara zamanı daha kontrollü yönetme konusunda öncelik ve avantaj imkanı sağlayarak çalışanların örgüte olan bağlılığı, iş tatmini, motivasyonları, performans ve çalışma verimliliğini artırırken stres gibi kaygılar azalmaktadır ve iş aile uyumsuzlukları zayıflarken iş hayatı dengesinin kurulması kolaylaşarak devamsızlık durumlarında önemli ölçüde düşüşler görülmektedir (Avcı ve Yavuz, 2020: 44).

3.6.3.7.Fiziksel Çalışma Koşulları

Personelin, çalışma ortamının fiziksel şartlarının iyi bir şekilde planlanmasını tercih ederek düzen ve hijyen bir çalışma ortamı içerisinde çalışmak istemesi, verimli çalışmanın temel şartlarından biri olup, bu duruma yönelik örgüt yöneticileri bu konuda hassas davranarak işi çekici hale getirmeleri personeli verimli çalışmaya teşvik edecektir ve fiziksel çalışma şartlarının personel açısından istenilen uygunlukta olması

Çalışanların güdülenmesini sağlayarak çalışma ortamındaki iş kalitesinin iyileştirilmesinde olumlu etkiler yaratacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 60).

Zamanının önemli bir bölümünü işyerinde geçiren çalışanlar, çalışma ortamının i açıcı, çalışma arzusu yaratan nitelikte olması beklentisi içerisinde olup, çalışma ortamındaki atmosferin çalışanın işteği ve çalışma potansiyelini önemli ölçüde etkilemektedir ve bundan dolayı çalışanın işe kısa süre içerisinde uyarlanması bekleniyorsa çalışma ortamının ve onu etkileyen şartların iyi belirlenip planlanması gerekerek bu doğrultuda harcanan çabaların örgütsel amaçlardan çok insanı amaçladığından personeli hoşnut kılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tz, 1996: 130).

3.7.Motivasyon Faktörlerinin Performans zerindeki Etkisi

Motivasyon bireylerin çalışma ortamındaki başarı veya başarısızlığının belirlenmesinde en önemli unsurdur. Motivasyon seviyesi birbirinden farklı olan bireylerde başarısızlık sebeplerinin ortadan kaldırılması ve başarılarının sürdürülmesini sağlamak yöneticinin görevidir. Bu farklılık bireylerin becerilerinden, bireysel özelliklerinden ve iş doyumundan kaynaklanmaktadır. İlk iki durum değiştirilemezken iş doyumuna etki ederek, performans artırılabilir. Bu durum içinde birçok motivasyon unsuru etkili olmaktadır. Gdlenmeyen bireyin başarılı bir performans göstermesini beklemek oldukça güçtür. Motivasyonları yüksek bireylerin iş doyumunu, verimlilikleri artarken, işe olan olumsuz bakış aıllarının düşük olması, örgütlere de oldukça büyük yarar sağlamaktadır.

Çalışanların işlerinde göstermiş olduğu performans ve performans artışlarının dışsal ve içsel olarak gdlenmelerine bağlı olduğu gözlenerek örgütlerdeki çalışma yaşamının zorluğu, ekonomik sorunlar, çalışanların performansı için önemli olmakta ve işin mahiyetinin artırılmasının, çalışanın işinde gösterdiği performansa saygı duyulmasının, çalışana yetki ve sorumluluk yüklenmesinin, sağlıklı ve huzurlu ilişkilerin kurulduğu bir örgüt ortamı oluşturulması çalışanların içsel motivasyonlarında, tatmin seviyelerinde ve performanslarında olumlu etki yaratmaktadır (Aslan ve Doğan, 2020: 299).

Çalışma hayatı, bireyin işyerine ve işe yönelik deneyim ve tecrübelerinin bütününden oluşarak çalışanın çalışma hayatında işine yönelik bilgi ve becerisini

geliştirmesini sağlarken bununla beraber yaşadığı sevinç, üzüntü, kaygı gibi durumlar bakımından da gelişme sağlar ve personelin iş hayatında yaşadığı bu deneyimlerin işe karşı olumlu ya da olumsuz bir bakış açısı geliştirmesine etki ederek personelin işi ve çalışma hayatı ile ilgili olumlu bakış açısına sahip olması iş tatmininin gelişmesini, iş tatmininin gelişmesi de iş performansındaki verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Aşık, 2010: 46).

Çalışanlardan kurumsal hedefler çerçevesinde yararlanabilmek için onların motivasyonuna özellikle özen gösterilmesi gerekmektedir ve bu hedef doğrultusunda yöneticilere, personeli motive etme görevi düşerek yöneticilerin göstermiş oldukları davranışlarla çalışanları güdüleyerek verimi yükseltmek amacıyla yönetici ve çalışan uyumuna önem vererek beklentiler yerine getirilmelidir (Güven, 2017: 169). Beklentilerin yerine getirilmesi ile personelin güdülenmesi sağlanarak çalışma performansının artırılmasına katkıda bulunulacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.ALAN ARAŞTIRMASI

4.1.Sözleşmeli Yurt Yönetim Personelinin Performansına Motivasyon Faktörlerinin Etkisinin Analizi

4.1.1. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını Giresun merkezindeki Giresun Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı yükseköğretim devlet öğrenci yurtları olarak hizmet veren Gülpembe Hatun Öğrenci Yurdu, Esmâ Serhat Hatun Öğrenci Yurdu, Seyyid Vakkas Öğrenci Yurdu, Giresun Öğrenci Yurdu ve Giresun Sahil Öğrenci Yurdu olmak üzere 5 adet farklı yurt idaresinde görev yapan sözleşmeli yurt yönetim personeli oluşturmaktadır.

Bu tez Giresun merkezindeki devlet öğrenci yurtlarında görev yapan sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansını etkileyen motivasyon faktörleri ile performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan görüşme ile sınırlıdır. Araştırma kapsamına Giresun merkezinde bulunan yükseköğretim devlet öğrenci yurtlarında çalışan sözleşmeli yurt yönetim personeli alınmış olup, araştırmaya katılacak her bir yurt idaresinde çalışan sözleşmeli yurt yönetim personeli arasından ulaşılabilir en kıdemli iki personelin belirlenmesi araştırmanın sınırlılığıdır. Araştırmaya katılan sözleşmeli yurt yönetim personelinin isimleri etik kurallar nedeniyle paylaşılmamıştır ve katılımcılar P1, P2, P3,...P10 olarak kodlandırılmıştır. Bu çalışmanın Giresun merkezindeki devlet öğrenci yurtlarında yapılabilmesi için Giresun Valiliğinden 09.03.2021 tarih ve 226109 sayılı makam onayı alınmıştır.

4.1.2. Araştırma kapsamında Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Hipotezler

Yapılan bu araştırmada veri toplama aracı olarak öncelikle araştırma konusu ile ilgili literatür taranmış ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak mülakat formunda (Ek-1)'de yer alan şu sorular sorulmuştur.

1. Yurt müdürünün yurt yönetim personeline değer vermesi ve adaletli davranması motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?

2. Kurum içinde kazandığınız saygınlık motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
3. Çalışmanız karşılığında aldığınız ücret motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir? Bu bağlamda nöbet hizmeti ücretinizin memur nöbet hizmeti ücretinden farklı olması motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
4. Kurumlar arası yer değişikliği yapılamaması motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
5. Sözleşmeli yurt yönetim personelinin terfi imkanının olmaması motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
6. Yıl sonunda hizmet sözleşmenizin yenilenmeme endişesini taşıyor musunuz? Böyle bir endişe taşıyorsanız bu durum motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
7. Hizmet içi eğitimler motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir? Bu açıdan hizmet içi eğitimler geliştirilebilir mi?
8. Çalışma ortamınızdaki mesleki dayanışma motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
9. Yetki ve sorumluluklarınız motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
10. Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
11. Performansınıza etki eden başka motivasyon faktörleri varsa açıklayınız?

Araştırmacı tarafından katılımcılara yüz yüze olarak yöneltilen bu sorular araştırmacı tarafından not edilmiştir.

Hipotezler:

Hipotez 1: Sözleşmeli yurt yönetim personelinin amiri (yurt müdürü) tarafından değer görmesi, kurum içerisindeki kazanmış olduğu saygınlık motivasyonunu artırarak çalışma performansını yükseltir.

Hipotez 2: Sözleşmeli yurt yönetim personelinin çalışması karşılığında aldığı ücretin ve terfi haklarının iyileştirilmesi motivasyonu artırarak yüksek performans sağlar.

Hipotez 3: Sözleşmeli yurt yönetim personelinin çalışma ortamındaki fiziksel koşulların iyileştirilmesi, mesleki dayanışmanın sağlanması motivasyonunu olumlu etkiler ve çalışma performansını artırır.

4.1.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları başlığı altında; araştırma örnekleminin demografik bulguları, araştırma sorularına verdikleri cevapların analizleri ve sonuçları, ayrıca hipotezlere yönelik analiz ve sonuçlar ortaya konulmuştur.

4.1.3.1. Demografik Bulgular

Araştırma örnekleminin demografik özellikleri hakkında elde edilen veriler şöyledir; katılımcıların 5'i erkek 5'i kadın olup, katılımcıların yaş ortalaması 32'dir. Katılımcıların eğitim durumları ise, 2'si yüksek lisans 8'i lisans düzeyindedir. Katılımcıların sözleşmeli yurt yönetim personeli olarak ortalama çalışma süresi ise 5 yıldır.

4.1.3.2.Görüşme Sorularının Analizi ve Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların araştırma sorularına vermiş oldukları cevaplar irdelenerek elde edilen bulgular analiz edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 10 katılımcının görüşleri ve bu görüşlerin değerlendirilmesine yer verilmiştir. Yapılan görüşmelerde katılımcılara sorulan 11 soru ayrı ayrı ele alınmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Katılımcılara yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmış ve görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında katılımcıların vermiş oldukları cevaplar not tutma yöntemi ile kayıt altına alınmıştır. Mülakat formunda yer alan sorular ve katılımcıların sorulara verdikleri cevapların analizleri aşağıda verilmiştir.

Soru 1: Yurt müdürünün yurt yönetim personeline değer vermesi ve adaletli davranması motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?

Yurt müdürünün yurt yönetim personeline değer vermesi ve adaletli davranmasının motivasyonu ve performansına etkisi konusunda 8 katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeli düşüncelerini genellikle olumlu etkiler yarattığına dair ifade ederken 2 katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeli olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Bu durumun çalışma motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkilediğini düşünen katılımcıların düşünceleri şu şekildedir:

Katılımcı (P1); *“Yurt müdürünün kurum içerisinde bütün dengeleri sağlayacak pozisyon ve görevde olması itibariyle bu durumda bu dengeyi çok iyi bir şekilde kurduğunu düşünüyorum ve bize karşı ayırım yapmaksızın göstermiş olduğu davranışı sonucunda motivasyonumu olumlu yönde etkileyerek daha çok çalışma isteği uyandırdığını hissediyorum.”* demiştir. Katılımcı (P10); *“Sözleşmeli yurt yönetim personeli olarak çalışma hayatım içerisinde yurt müdürümün değer verdiğini hissediyor olmam ve memur çalışanlardan farklı olarak ayırt edilmeksizin aynı tutum ve davranışlar altında çalışıyor olmam çalışma kalitemi artırdığı kanaatindeyim ve ayrıca bu durumda kurum içerisinde daha iyi hizmet vermem noktasında*

motivasyonumu da daha iyi noktalara yükselttiğini düşünüyorum.” diyerek adil davranılmasının daha iyi hizmet verme noktasında etkili olduğunu vurgulamıştır.

Katılımcı (P7); *“Kurum amirinin hem personel hem de şahsıma verdiği değer çalışma motivasyonum da kesinlikle olumlu etki yaratmaktadır. Adalet kavramı konusunda yapılan her durum hem çalışma hayatımı hem de sosyal hayatımı etkilemektedir. Mevcut içerisinde bulunduğum iş hayatımda amirimin bu konudaki tutumu motivasyonumu artırırken, beraberinde sosyal hayatımı da olumlu yönde etkilemektedir.”* diyerek çalışma hayatında değer görüyor olmasının aynı zamanda sosyal hayatında da olumlu etkiler yarattığını belirtmiştir. Katılımcı (P8); *“Amirim tarafından değer görüyor ve adil yönetiliyor olmam aynı zamanda çalışma arkadaşlarım ile aramızda birbirimize değer gösterme ve adil davranma açısından oldukça olumlu etki yaratmaktadır.”* şeklinde düşüncelerini ifade ederken diğer bir katılımcı (P5); *“Değer verilmesi ve adaletli davranılması işyerime olan aidiyet duygumu artırmaktadır. Böylece işyerime olan aidiyet duygumun artması sonucunda çalıştığım ortamı tıpkı evimdeki ailem gibi gördüğüm için gerek iletişim noktasında gerekse hoşgörülü bir çalışma ortamı içerisinde bulunmak motivasyonumu giderek artırarak çalışma performansımı yükseltilmeye taşımaktadır.”* şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı (P3); *“Sadece yurt müdürümüzün değil tüm çalışma arkadaşlarımızın da dahil olması ile birlikte değer görmem ve adalet kavramının sağlıklı bir şekilde uygulanıyor olması, bütün birey davranışlarında yapıtaşı olarak motivasyonumu yüksek tutuyor ve iş hayatıma olan aidiyet duygumu artırıyor.”* diyerek çalışma motivasyonu açısından değer ve adaletin yönetici veya çalışan ayırt etmeksizin birey davranışlarında en önemli yapıtaşı olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı (P4); *“Yurt müdürüm tarafından değer görerek adaletli davranışları karşısındaki üzerimde hissetmiş olduğum en önemli etki, işe gelme motivasyonumu artırmasıdır. Bununla beraber karar verme yeteneğimi de olumlu bir şekilde etkilemektedir.”* demiştir. Katılımcı (P2); *“Kurum içerisindeki her türlü iş ve işleyle açıkça fikrimizi rahatlıkla beyan ediyormamız ve yapılan istişarelerle olgunlaşan düşüncelerin uygulamaya geçirilebiliyor olması müdürümüz tarafından biz çalışanlarına verdiği önem ve değeri göstermektedir. Bu durum ile daha motive bir*

şekilde işleyiş içerisinde hizmet yürütmekteyim.” şeklinde önem ve değer görmenin güdülenmesindeki etkisini ifade etmektedir.

Çalışma motivasyonu ve performansına olumsuz etkiler doğurduğunu ileri süren 2 katılımcının görüşleri ise şu şekildedir:

Katılımcı (P6); *“Özgüvenimi ve cesaretimi artıracak yönde etki yaratırken diğer yandan bazı dönemlerde iş yükünü önemsemememize, ruhen ve bedenen zayıf ve güçsüz düşmemize neden olmaktadır.”* derken katılımcı (P9); *“Çalıştığım kurum içerisinde diğer çalışan güvenlik, kalorifer, temizlik personeli kadar değer göremediğimi, istek ve ihtiyaçlarımızın göz ardı edildiğini düşünerek bu doğrultuda önem ve değerli hissedilmediğimden motivasyonumu yükselten etki yaratmamaktadır. Dolayısıyla bu durumda çalışma performansımı düşürücü etki yaratmaktadır.”* diyerek bu durumun gerek çalışma motivasyonu ve gerekse iş performansında olumsuz etkiler yarattığını belirtmişlerdir.

Kurum içerisindeki dengeleri sağlama noktasında en önemli güç yurt müdürünün çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarıdır. Bu tutum ve davranışların personel üzerinde adaletli davranması ve değer vermesi konusunda farklı etkiler yarattığı görülmektedir. Yurt müdürünün personele değer vermesi ve adaletli davranması kimi katılımcının mutlu çalışarak daha iyi performans sergileme noktasında motivasyonunu artırdığını gösterirken kimi katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeline göre diğer personel kadar ilgi ve değer görülmediği dile getirilerek, bununla birlikte adaletli davranmanın da söz konusu olmadığı hususunda görüşlerini ifade etmişlerdir.

Soru 2: Kurum içinde kazandığınız saygınlık motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?

Sözleşmeli yurt yönetim personelinin kurum içerisindeki kazanılan saygınlık konusunda motivasyon ve performansına etkilerini 5 sözleşmeli yurt yönetim personeli olumsuz yönde etkilendiğini ifade ederken diğer 5 sözleşmeli yurt yönetim personeli ise motivasyonu olumlu yönde etkilendiği bu durumun performansını da artırdığını söylemiştir.

Mülakata katılan sözleşmeli yurt yönetim personelinin 5'i (P3, P5, P6, P9, P10); *"Kurum içerisinde sözleşmeli yurt yönetim personeli olarak görev yapıyor olmamız kendi personelimiz (güvenlik, temizlik, kalorifer) dahil maaşımız, haklarımız sorgulanmakta ve bu sebeple söz konusu saygınlık olgusu bizim için uygun bir tanım olmamaktadır. Görevimizin başına sınav ve liyakatle gelmiş bireyler olarak çalışma ortamında saygınlık kazanmak isteriz fakat belirli bir yerden sonra o saygınlık insanların konuşma mevzusu olmaktadır. Tarafımıza düşen görevleri icra etmemiz neticesinde teşekkür bile göremediğimiz günler olmakla beraber iş sadece bir zorunluluk olarak bizlere yansıtılmaktadır. Amirlerimiz tarafından verilen görevlendirmelere karşı ufak bir itiraz etmeye kalkışmamız durumunda ise motivasyonumuzu düşürücü etki yaratan bir başka görevlendirme ile karşı karşıya kalmaktayız. Yaşanan bu durumlar sonucunda yaptığımız iş karşılığında kazanılan bir saygınlığın varlığının olmadığını ve bizlere hissettirilmediğini düşünerek bu durumda çalışma motivasyonumuzu da olumsuz yönde etkiler yaratarak iş performansımızı düşürmektedir."* şeklindeki ifadeleriyle çalışma ortamında kazanılan saygınlığın söz konusu olmadığını ve bu durumun motivasyon düşürücü etki yaratarak iş performansını da olumsuz yönde etkilediğini söylemişlerdir.

Mülakata katılan diğer 5 sözleşmeli yurt yönetim personelinin görüşleri ise aşağıdaki gibidir.

Katılımcı (P1); *"İşimizi daha çok özveriyle yapmamıza neden olmaktadır. Aynı zamanda kazanmış olduğumuz saygınlık otoritemiz açısından önemli olduğu için bizi güdülemektedir."* Katılımcı (P4); *"Çalışmalarımız sonucunda en çok amirimiz tarafından saygın hissettirilmemiz daha çok motive olmamıza neden olmaktadır. Bu saygınlık hissi ile çalışmalarımızı daha çok ilgi ve istekle sürdürmekteyiz."* Katılımcı (P7); *"Çalışmalarımızda gösterdiğimiz başarıdan dolayı saygınlık ve takdir kazanmak biz yurt yönetim personelinin de motivasyon ve performansını artırma yönünde olumlu etkiler yaratmaktadır."* Katılımcı (P2); *"Çalışma ortamındaki saygınlık, kişinin işinde etik ve güvenilir olmasıyla alakalı bir konu olmakla beraber kurum amirinin ve çalışma arkadaşlarının motive etmesi performansı üst seviyelere çıkarmaktadır. Kişinin sevildiğini hissetmesi kendisine olan saygısını da artırmaktadır."* Katılımcı (P8); *"Kazanmış olduğumuz saygınlığın motivasyonu ve performansı olumlu"*

etkilediğini düşünüyorum. Bu sayede daha çok katılımcı olma yönünde etkiler yaratarak mesai saatleri içerisinde çalışmak dışında sivil hayatta da kurum içi işleyiş ve çalışmalar hakkında faal olabildiğimizi düşünmekteyim.” şeklinde ifade etmişlerdir. Dolayısıyla kazanılan saygınlığın, personelin güdülenmesinde olumlu etki yarattığı, çalışma performansını da daha üst seviyelere çıkarttığı anlaşılmıştır.

Hayatın her alanında saygınlık kazanmak olumlu motivasyon etkisi yarattığı gibi çalışma ortamındaki saygınlık hissi de gerek mutlu ve istekli çalışma hususunda gerekse başarılı performans gösterme noktasında oldukça önem teşkil etmektedir. Personelin sevildiğini hissetmesi kendisine olan saygısını artırarak motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Zaman zaman çalışma ortamında gerek kurum amiri tarafından gerekse çalışma arkadaşları tarafından duygu ve düşüncelere önem verilmemesi personeli değersiz hissettirerek saygınlık hissini de giderek azaldığı görülmektedir. Nitekim böyle bir durumda örgüt içerisinde çalışma motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır.

Soru 3: Çalışmanız karşılığında aldığınız ücret motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir? Bu bağlamda nöbet hizmeti ücretinizin memur nöbet hizmeti ücretinden farklı olması motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?

Sözleşmeli yurt yönetim personelinin çalışması karşılığında aldığı ücretin motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini ve nöbet hizmeti ücretinin memur nöbet hizmeti ücreti ile aynı olmamasının motivasyonu ve performansına etkisine yönelik (P2, P4, P7, P8) kodlu katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personelinin görüşleri şu şekildedir; *“Alınan ücret normal devlet memuru maaşını karşılamaktadır fakat normal memurların ya da farklı meslek gruplarının aldığı ücret ile karşılaştırıldığında çok alt seviyede kalmaktadır. Çünkü onlara ikramiye, nöbet ücreti vesaire (vs.) gibi ek ödemeler sağlanır. Sözleşmeli yurt yönetim personelinin almış olduğu nöbet ücreti ise fazla mesai ücreti olarak geçmektedir. Bununla beraber sözleşmeli yurt yönetim personelinin aynı çalışmanın karşılığında fazla mesai ücretinin memur nöbet ücretinden oldukça düşük olduğu gerekçesiyle bu durumun motivasyonu düşürücü etki yaratmasıyla beraber çalışma performansında düşüş yaratır. Aynı nöbet, aynı*

sorumluluk, aynı göreve eşit ücret verilmesi gerekir. Nöbet tutulan günlerin ücretini nöbet ücreti olarak almak çalışma motivasyonumuzu yükseltir.”.

Diğer taraftan katılımcılardan (P1, P5, P9, P10); *“İnsan bir iş yaptığında öncelikle karşılığını almak ister. Ücret tüm çalışanları etkilediği gibi sözleşmeli yurt yönetim personelinin de güdülenmesi bakımından ve performans açısından oldukça fazla etkilidir. Çalışmanın karşılığında alınan ücretin düşük olduğunu bilerek ve kabullenerek çalışıldığı durumu konusunda hem fikir olarak nöbet ücretinin diğer memurlardan eksik olması çalışma şevkimizi azaltır. Bu nedenle her bir tutulan nöbet gününden sonra isteksizlik artar ve nöbet tutmamak için çeşitli sebepler aranır. Aynı işi yapıp farklı ücrete tabi tutulmak haksızlık olarak görülerek motivasyon düşüklüğüne neden olur. Sosyal çevre içerisinde maaş sorulduğunda beklenti yüksek olmasına rağmen alınan ücret hayal kırıklığı yaratır.”* diyerek bu durumun da motivasyonu olumsuz etkilediği düşüncesinde olduklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcı (P3); *“Herkes hayatını devam ettirmek amacıyla yeterli miktardaki ücret karşılığında çalışmak ister. Düşük ücret alan bir çalışan düşüncelerindeki yoğunluğu geçim sıkıntısına ayırarak işe karşı olan motivasyonunu düşürür.”* Katılımcı (P6); *“Çalışma ortamında aynı işi yapmamıza rağmen memur ücreti ile aynı almıyor olmamız özellikle nöbet hizmeti çok fedakarlık gösterilerek yürütülen bir hizmet olması sebebiyle ücretlerin farklı olması yıpratıcı ve farklılaştırılmış hissettirdiğinden motivasyonumu olumsuz yönden etkilemektedir.”* diyerek çalışma hayatında ücretin önemli olduğunu ve çalışma karşılığında yeterli ücretin alınmamasının ve eksik alınmasının motivasyonu düşüren önemli faktör olduğunu belirtmektedirler.

Katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personelinin verimli çalışmalarında önemli ölçüde etkisi söz konusu olan ücret, personelin iyi güdülenmesini sağlayan bir motivasyon faktörüdür. Ücret konusu personel için hem maddi hem de manevi gücü ifade etmektedir. Katılımcılar açısından ücret konusunda öncelikli olarak dengeli bir ücret sistemi uygulanırsa sözleşmeli yurt yönetim personelin güdülenmesini sağlamak daha kolay olacaktır. Bu dengenin kurulamaması durumu söz konusu olduğunda personelde motivasyon düşüklüğü yaratmaktadır. Nitekim bu durumda iş tatminsizliğine sebep olarak performansı olumsuz etkilemektedir. Aynı çalışma

ortamında, aynı koşullar altında sözleşmeli yurt yönetim personelinin memur çalışan ile aynı performansı gösterip farklı ücrete tabi tutulmaları, düşük ücret alan sözleşmeli yurt yönetim personelinde olumsuz duyguların gelişmesine yol açmakta ve motivasyonun düşmesine neden olmaktadır.

Soru 4: Kurumlar arası yer değişikliği yapılamaması motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?

Sözleşmeli yurt yönetim personelinin mecburi ya da mecburi olmayan sebeplerden farklı illere yer değişikliği talebinde bulunamaması motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri konusunda, katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personelinin yanıtları aşağıda sıralanmıştır.

1. *Farklı illerdeki yurtlar ile yer değişikliği yapılamıyor olması konusunda işimi severek yapıyor olmama rağmen bazı şartlar nedeniyle kurum değiştirme isteğinde bulunma zorunluluğunda bulunabilmekteyim. Çünkü yapılan işe karşı görmüş olduğum muamele, yapmış olduğumuz iş, tutulan nöbetler ciddi anlamda çalışanı karşılamayabiliyor. Neden daha iyi bir çalışma ortamı olmasın düşüncesi içerisinde bulunabilmekteyiz. Dolayısıyla bu durum daha iyi bir performans sergileme açısından önemli bir motivasyonel unsur olmaktadır. (P2)*
2. *Farklı illerdeki yurtlar ile yer değişikliği hakkımızın olmaması kesinlikle bazı durumlar açısından mutlak olumsuz etkilemektedir. Bugüne kadar defalarca eş durumundan belgelerle gerekçelendirerek kurum değişikliği yapma talebinde bulunmama rağmen nakil işlemim gerçekleştirilememiştir. Dolayısıyla bu durum aile birliği ve ekonomik olarak oldukça fazla performansımı; maddi ve manevi her düzeyde olumsuz etkiler yaratmıştır. (P8)*
3. *Çalıştığı kurumdan memnun olmayan çalışan başka bir kuruma nakil olmak ister. Çalıştığım kurumda zaman zaman olumsuzluklara maruz kalmak kurum değiştirme düşüncesi yaratabilmektedir. Böyle durumlar için farklı illerdeki yurtlar ile yer değişikliği hakkının bizlere verilmesi yerine çalışanları motive edecek birtakım düzenlemelerin yapılması kanaatindeyim. (P4)*

4. *Böyle bir yer değişikliği hakkının olmaması durumu çalışanı sınırlandırılmış hissetmektedir. Yapılan işe karşı sorumlu hissetmenin yanında yapmak istediklerinizi yapamamak anlamına gelmektedir. Bu durum kurumu tercih etme noktasında artış göstereceğini ve performansı da artıracığını düşünmekteyim. (P6)*
5. *İstenilen ve sevilen bir işi yapıyor olmak motivasyon açısından gayet iyi hissettirmektedir. Bugün çalışmış olduğumuz ortamdan memnun olabiliriz fakat bu durum yarın bir gün değişebilir. Çalışan olarak elinde seçeneklerinin olması kaygı ve stresi azaltmaktadır. Kaygı ve stresi azaltıcı etki yaratacağı için motivasyonu daha yüksek seviyelere taşır. Kurum içerisinde mutlu bir çalışma ortamı söz konusu ise ve alınan ücret yeterli ise çalışan için kurumlar arası yer değişikliği yapılamaması herhangi bir olumsuz duruma sebep olmaz. (P3, P5)*
6. *Bazı özel durumlardan kaynaklı ve nöbet tutma zorunluluğun olması nedeniyle farklı illere yer değişikliği yapma talebinde bulunmak istesem de bunun gerçekleşmeyeceğini bilmek ve bu durumda zorunlu bir şekilde çalıştığım ortamda görevime devam etme düşüncesi mutlak bir şekilde zaman zaman motivasyonumu düşürmektedir. Bu durumda mecbur kalınarak yapılan iş sonucunda başarılı performans gösterilmesi de oldukça güç olmaktadır. (P10)*
7. *Bu durum biz sözleşmeli yurt yönetim personeli için kadrolu çalıştırılmamamızla ilgili bir konu olduğu için, adaletli davranılmadığını göstermektedir. Bu da kendimizin değersiz olduğu hissini bizlere olumsuz olarak yansıtmaktadır. (P9)*
8. *Çalışanın bulunduğu komundan memnun olmakla alakalı olduğunu düşünerek, hırslı bir çalışanın daha iyi bir ortam ve şartlarda çalışma arzusu içerisinde olmak gibi doğal hakka sahip olması tabi ki farklı illerdeki yurtlar ile yer değişikliğinin bu durumda engel olacak olması motivasyonların da düşüş yaratarak performansını olumsuz etkiler. (P1, P7)*

Katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personelinin farklı illerdeki yurtlara geçiş yapabilme hakkının olmaması farklı gerekçelerle çalışma motivasyon ve performanslarına olumlu ya da olumsuz etkilemiştir. Bir taraftan bu durumun herhangi bir çalışma motivasyonunu düşürmeye yönelik ve çalışma performansını azaltacak etki yaratmadığı, aynı zamanda daha iyi performans sergilemek için oldukça önemli bir faktör olduğu düşünülürken diğer taraftan bu konunun aile birliği ve ekonomik sorunlara yönelik olumsuz birtakım etkiler yaratarak önemli ölçüde çalışma performansını etkilediğini düşünüldüğü görülmektedir.

Soru 5: Sözleşmeli yurt yönetim personelinin terfi imkanının olmaması motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?

Sözleşmeli yurt yönetim personelinin terfi imkanının söz konusu olmamasına yönelik (P1, P2, P4, P6, P9) kodlu katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personelinin görüşleri şu şekildedir; *“Terfi imkanının olmaması bizleri zaman zaman etkilemektedir. Biz yurt yönetim personelinin idealist düşünebilmesini etkilerken yerinde sayıyormuş hissi vermektedir. Bizler özveriyle görevimizi yerine getiren personeliz. Kurum içerisinde yükselmek, daha iyi yerlere gelmek ve daha fazla hizmet verebilmeyi hepimiz isteriz. Böyle bir hakkın kadrolulara tanınıyor olması ve bize tanınmamasını haksızlık olarak görmekteyiz. Aynı işi yaparak bizlerle yakın puanlarda atanan çalışma arkadaşlarımızın kurum içi yükselme sınavına girerken bizlerin bu haktan yararlanamıyor olmamız motivasyonumuzun azalmasına neden olmaktadır. Okuduğumuz okul ve bölümlerin karşılığında eğitim birikimlerimizi kullanamamak çok kötü bir durum olmakla beraber zaman zaman bizlere kıyasla niteliksiz ve vasıfsız çalışanların terfi ediyor olmasını izlemek motivasyonumuzu düşürmektedir. Her personel performansının karşılığını terfi imkanıyla alarak, ödüllendirilmek ister. Personel terfi ettikçe bakış açısı da genişlemektedir. Nitekim bu durumun sonucunda bugünün motivasyonu ve performansından ziyade gelecek kaygısını artıran bir etki yaratmaktadır.”*

Katılımcı (P8); *“Terfi imkanının olmaması kendimi geliştirmek için bir sebep olmadığı için gelişimimiz açısından bizi geriye götürmektedir. İnsanın doğasında sürekli gelişim göstermek vardır. Bunun için de bir motivasyon kaynağı gereklidir. Nitekim sözleşmeli yurt yönetim personelinin de görevde yükselme imkanının olması*

bizleri kendimizi geliştirmemiz noktasında önemli katkılar sağlayacaktır.” Katılımcı (P10); “Biz sözleşmeli yurt yönetim personeline böyle bir imkanın tanınmaması karşısında aidiyet hissinin yozlaşmasına, geleceğe umutsuz bakışımıza, kendimizi yenileme arzusunun törpülenmesine, daha yararlı hizmet verme imkanının ortadan kaybolmasına neden olmaktadır. Terfi işlerini daha sağlıklı olarak yürütmekte olan kurumlara gıpta ile bakarken, kendi görev yapmakta olduğum kuruma ise negatif yönde hisler taşımaktayım.” şeklindeki ifadelerinde terfi imkanının olmaması personelin motivasyonunu negatif yönde etkilediği noktasında oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Katılımcı (P7); “Kurum içerisindeki işleyişe dışarıdan çok kişinin müdahale ediyor olması noktasında usulüne uygun bir şekilde görevde yükselme hakkının biz sözleşmeli yurt yönetim personeline tanınması ile bazı şeylerin gerçekten değişebileceği kanaatindeyim.” Katılımcı (P3); “Çalıştığımız kurumda yurt yönetim memur sayısından çok sözleşmeli yurt yönetim personeli görev yapmakta olduğunu göz önünde bulundurursak bu anlamda olumsuz gelişmeler bizim için geçerli oluyorken olumlu gelişmeler yaşandığında sözleşmeli personel olduğumuza yönelik vurgu yapılarak ayrımcılığa uğramaktayız. Dolayısıyla bu durum bir motivasyon düşüklüğü yaratırken performansımızı da düşürmektedir.” Katılımcı (P5); “Bu duruma karşın kendimizi yetersiz, değersiz ve görevimizi yerine getirmediğimiz gibi hissetmemize sebep olmaktadır. Doğrudan motivasyon düşüklüğü yaratarak performans konusunda verim sağlamak mümkün olmuyor. Her başarı ödüllendirilmelidir ve görevde yükselme hakkına sahip olmamız için kadro verilmelidir.” diyerek görevde yükselme imkanının olmaması kurum içerisinde de sözleşmeli yurt yönetim personeline karşı tutum ve davranışları şekillendirdiğini ve olumsuz etki yaratan bu durumun ayrımcı davranışlara neden olduğunu belirtmişlerdir.

Sözleşmeli yurt yönetim personeline mevcut konumundan görevde yükselme ile terfi etme hakkının sağlanmaması personeli işe yönlendirme ve teşvik etme konusunda önemli bir eksiklik olduğu görülmektedir. Sözleşmeli yurt yönetim personeli kurum içerisinde göstermiş olduğu çalışma performansının yetersiz ve değersiz görülmesi bakımından çalışmasına yönelik negatif düşünmeye yönlendirmektedir. Aynı zamanda psikolojik ve manevi bir ödül olma değeri taşıyan

terfi imkanı, çalışanların üzerinde olumlu motivasyon etkisi yaratacağı ve verimli performans gösterilmesi açısından oldukça önemli olduğu vurgulanmıştır.

Soru 6: Yıl sonunda hizmet sözleşmenizin yenilenmeme endişesini taşıyor musunuz? Böyle bir endişe taşıyorsanız bu durum motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?

Yıl sonunda hizmet sözleşmesinin yenilenmeme endişesinin taşınıp taşınmadığına dair yöneltilen bu soruya 5 katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeli (P2, P3, P6, P7, P8); *“657 sayılı Devlet Memurluğu Kanunda bulunan memurluktan atılma şartları hasıl olduğunda biz sözleşmeli yurt yönetim personelinin de sözleşmesi iptal olur. Böyle bir durumda şu an için mümkün olmadığından böyle bir endişe içerisinde bulunduğu söylenilemez. Ayrıca kamu sözleşmelerine güven duymaktayız. Sözleşmenin yenilenmemesi durumu söz konusu olursa haklarımız doğrultusunda dava açma yoluna başvuruda bulunuruz. Sözleşmeli yurt yönetim personeli olarak maaşımız kişi inisiyatifinde değil devlet tarafından belirlendiği için bu konu çalışma motivasyonumu negatif yönde etkilemiyor ve performans başarısını da zayıflatacak etkide bulunmuyor.”* şeklinde ifade etmiştir.

3 katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeli (P1, P4, P5); *“Kazanılmış bir hakka sahip olarak görev, yetki ve sorumluluğu layıkıyla yerine getirmek adına elimizden gelenin fazlasını yaptığımızı düşündüğümüzden hizmet sözleşmesinin yenilenmemesi gibi bir kaygımız olmamaktadır. Ayrıca ahde vefa hususu dahilinde devletimizin yapılan sözleşmelerdeki devamlılığı bu kaygı ve endişeden biz sözleşmeli yurt yönetim personeli uzak tutmaktadır.”* demişlerdir. Diğer taraftan katılımcı (P10); *“Yüz kızartıcı bir suç veya devlet ve millet duygularıyla bağdaşmayan suç işlenmediği sürece sözleşmenin yenilenmemesi gibi bir durumun söz konusu olacağını düşünmüyorum.”* şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplara istinaden hizmet sözleşmesinin herhangi bir gerekçe ile yıl sonunda yenilenmemesine yönelik kaygı ve endişe taşınmadığı, sözleşmeli yurt yönetim personeli açısından kamusal sözleşmelerin geçerliliği ve güvenilirliğinin benimsenmiş olduğu görülmektedir.

1 katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeli (P9); *“Sözleşme şartlarında olumsuz ya da suç sayılacak bir eylemimiz yoksa yenilenmeme ihtimalinin düşük*

olduğunu bilmek bile her yıl aynı tedirginliği yaşatmaktadır. Sonuçta ortada yapılan verilen bir hizmet ve harcanan bir emek söz konusudur. Bunun devamlılığının bir sözleşmeye bağlı olması ve geleceğini görememek motivasyonumuzu olumsuz etkilemektedir.” diyerek her yıl hizmet sözleşmesinin yenilenmeme durumunun kaygı ve endişesini taşıyarak bu durumun negatif bir motivasyon etkisi yarattığını belirtmiştir.

Soru 7: Hizmet içi eğitimler motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir? Bu açıdan hizmet içi eğitimler geliştirilebilir mi?

Hizmet içi eğitimlerin uygulanması konusunda motivasyon ve performansa etkileri 4 katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeli tarafından olumsuz yönleriyle değerlendirilirken diğer yandan katılımcı 6 sözleşmeli yurt yönetim personeli tarafından hizmet içi eğitimlerin olumlu yönleri ve motivasyon ve performansa etkileri olduğu değerlendirilmiştir.

Katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeli (P5); *“Hizmet içi eğitimlerin sıkıştırılmış eğitimler olduğundan anlatılan olay ve durumlar başa gelmedikçe tecrübe edilmedikçe öğrenilmemektedir. O yüzden eğitimin söz konusu olup, olmaması performansı etkilediği ve katkısı olduğu düşünülemez.”* Katılımcı (P7); *“Hizmet içi eğitimlerin verim alınamayan, gereksiz eğitim ortamları olduğunu ve katılan çalışanların gittikleri yerlerdeki imkanlardan faydalanmaları, yolluğunu alması vs. gereksiz olduğunu düşünmekteyim. Ayrıca bunlarla beraber oldukça fazla maliyetli olmasını da gerekli görmemekteyim.”* Katılımcı (P9); *“Hizmet içi eğitimler kapsamında kalıplaşmış konular konuşulmaktadır. Sahalarda bazen bunları uygulamak mümkün olmuyor. Bu yüzden hizmet içi eğitimlerin geliştirilmesi de çalışanlar üzerinde çok fazla gerek motivasyonel gerekse çalışma performansında gelişme konusunda katkı sağlayacağı söylenemez.”* Katılımcı (P10); *“Kurumumuzda hizmet içi eğitimler neredeyse hiç yapılmamaktadır. Çoğu zaman kendi kendimize öğrenmek zorunda kalıyoruz. En azından her kurumun bağlı olduğu il müdürlüğü kendi hizmet içi eğitimini veriyor olsa bizler için daha iyi olabilirdi. Bir iki sene öncesine kadar hizmet içi eğitimler sık sık yapılyordu fakat şuanda hiç eğitim yapılmıyor. Bu durumda bizlere verilen özenin yok denecek kadar az olduğunu düşünüyorum ve negatif yönde motivasyonumu düşürdüğü kanaatindeyim.”*

demoşlerdir ve hizmet içi eğitimlerin sadece teorik olarak aktarılan bir eğitim olduğunu ancak uygulamaya dönük eğitim olmaması yönüyle personelin gelişimine yönelik herhangi bir katkı sağlamadığı düşünülmektedir. Bununla beraber hizmet içi eğitimler katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeli tarafından gereksiz olduğu vurgulanarak motivasyon ve performansa yönelik herhangi bir etkisinin söz konusu olmadığı belirtilmiştir.

Hizmet içi eğitimlerinin motivasyon ve performansa doğrudan olumlu etki yarattığını düşünen katılımcı (P4, P6, P8); *“Hizmet içi eğitim personelin vereceği hizmetin verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesidir. Bu eğitim amacına uygun olduğu takdirde, durum ve şartlara göre geliştirilirse tüm sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansını olumlu yönde etkiler. Bu zamana kadar verilen eğitimler kişisel gelişim açısından oldukça yararlı olmakla beraber, hizmet içi eğitimler iyi planlanmış ve yetkin kişiler tarafından verilmiştir.”* şeklinde ifade ederek hizmet içi eğitimlerin personelin kişisel gelişimi üzerinde olumlu etkiler yaratarak performansını etkilediği vurgulanmıştır. Diğer bir katılımcı (P1); *“alışma hayatım içerisinde bugüne kadar hizmet içi eğitim almadım. Fakat bunun eksikliğini yaşıyorum. Çünkü hiçbir şey bilmeden bir düzene dahil olmak çok zor bir durum. Bu anlamda hizmet içi eğitimlerin geliştirilmesi gerektiğini ve daha sıklıkla yapılması gerektiğini düşünmekteyim.”* demoştir.

2 katılımcı (P2, P3); *“Hizmet içi eğitimler tabi ki gerekli olmaktadır. Bu eğitimlerin her yönüyle çok daha geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Daha gelişmiş, her yönüyle daha dolu olması sonucu iş ve işleyişin zihinlerde daha iyi oturması, uygulama birlikteliğinin sağlanması, tasarruf edilmesi ve etkinliğin artması gibi açılardan artılar katacaktır.”* diyerek hizmet içi eğitimlerin gerekli olduğunu ve her yönüyle geliştirilmesinin personelin gelişimine yönelik fayda sağlayacağı ve performansına olumlu katkılar sağlayacağı söylenmektedir.

Görüldüğü üzere bazı sözleşmeli yurt yönetim personeli hizmet içi eğitimi olumlu değerlendirirken bazıları olumsuz bir değerlendirme yapmıştır. Ancak verilen hizmet içi eğitimlerin kalitesi ve eğitimcilerin niteliği personelin motivasyon ve performansını etkilemektedir. Sözleşmeli yurt yönetim personelinin hizmet içi eğitim almasıyla bakış açısı genişleyerek çalışma becerisini geliştirmektedir. Böylece hizmet içi eğitimler sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansındaki verimliliği

artırmaktadır. Bu durum beraberinde personelin iş ortamındaki motivasyonunu da artırmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin gerekli olmasıyla faydalı olması da önemlidir. Verilen eğitimlerin konularına göre geliştirilmesi eğitim görenler açısından daha etkili olarak daha sonra iş performansına da verimli bir şekilde yansıyacaktır.

Soru 8: Çalışma ortamınızdaki mesleki dayanışma motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?

Çalışma ortamındaki mesleki dayanışma konusunun motivasyona ve performansa etkilerini 4 katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeli (P1, P2, P4, P8); *“Mesleki dayanışma, performansı en çok etkileyen olgulardan bir tanesidir. İş yükünü paylaşmak, çalışma ortamında hızlı yol almak demektir. Hızlanmak ise çalışma hayatında ilerlememizi sağlamaktadır. Çalışma arkadaşları ile dayanışma içerisinde olmak, aile ortamındaki gibi hissetmemizi sağlar ve motivasyonumuzu artırarak iş performansımızı olumlu yönde etkiler. Her şeyden önemlisi çalışma ortamındaki mesleki dayanışmanın sağlanması iş yerine severek, isteyerek gelmemize neden olmaktadır.”* demişlerdir.

Diğer taraftan katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeli (P3); *“Bizler çalışma arkadaşlarımızla bütünlük içerisinde olmalıyız. Birbirimizle bağlantılı olarak çalışmaktayız. Söz konusu dayanışmanın olmaması durumunda sorunlar artacaktır. Mevcut görev yaptığım kurumda yurt yönetim personeli olarak hepimiz sözleşmeli olduğumuzdan mesleki dayanışma çok fazla sağlanmaktadır. Bu durumda biz çalışanların moral ve motivasyonumuza aynı zamanda performansımıza olumlu yansımaktadır.”* Katılımcı (P5); *“Çalışma motivasyonumuzu artıran, daha güçlü bir şekilde performans göstermemize neden olan bir faktördür. Mesleki dayanışma sağlanarak çalışma arkadaşlarımızla birbirimize duyulan güven bağı artmaktadır ve bu durum biz yurt yönetim personeline oldukça fazla olumlu yansımaktadır.”* Katılımcı (P6); *“Özellikle kendi aramızdaki dayanışmamız iş performansımızı olumlu yönde etkilemektedir. Kurum içerisinde nöbet usulü ile çalışıyor olmamız da dayanışma seviyemizi daha da artırmaktadır. Hep birlikte işi yüklenmek daha iyisini yapmayı çabalamak müthiş bir duygu olarak motivasyonumuza da olumlu bir katkı sağlamaktadır.”* Katılımcı (P9); *“Mesleki dayanışmanın oldukça yüksek seviyelerde olduğu bir çalışma ortamında bulunduğumuz göz önüne alınırsa bilgi paylaşımı*

oldukça yüksek bir çalışma ortamında iş ve işlemleri yerinde ve doğru bir şekilde yürütebilmekteyiz. Dolayısıyla mesai saatleri de daha dolu, daha etkin ve her yönüyle yararlı hale gelmektedir.” Katılımcı (P10); *“Genel olarak çalıştığımız kurum içerisinde çalışma arkadaşlarımız ile olan mesleki dayanışmamız iyi bir durumdadır. Yardımseverlik duygusuyla birbirimize destek olmamız motivasyonumuzu yüksek tutarak kendimizi daha iyi ve güçlü hissetmemize katkı sağlamaktadır.”* Katılımcı (P7); *“Her çalışma ortamında mesai arkadaşlarıyla bir takım gibi çalışırsın. Her zaman güvенеbileceğin ve kabiliyetli arkadaşlarının olması bu takımı başarılı performans göstermeye yöneltmektedir.”* şeklinde düşüncelerini ifade ederek çalışma ortamındaki iyi ve her açıdan sağlıklı bir mesleki dayanışmanın sağlanmasının olumlu yönde etkiler yarattığını vurgulamışlardır.

Nitekim birlik ve beraberliğin mevcut olduğu çalışma ortamında çalışma motivasyonunun yüksek olması kaçınılmazdır. Çalışanların birbirlerine olan saygı ve güven duyguları oldukça yüksek motivasyon etkisi yaratmaktadır. Böylece mesleki dayanışmanın sağlanmasıyla sözleşmeli yurt yönetim personelinin kendini daha fazla güdülenmiş hissederek performans başarısı gösterdiği görülmektedir.

Soru 9: Yetki ve sorumluluklarınız motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?

Yetki ve sorumlulukların çalışma hayatında sözleşmeli yurt yönetim personelinin motivasyon ve performansına etkileri konusunu 2 katılımcı (P6, P7); *“Yetki ve sorumlulukların sınırları iyi belirlendiği ölçüde çalışanlar üzerinde olumlu katkılar sağlamaktadır. Bizler sorumluğu çok yüksek bir kurumda görev yapmaktayız ve bu durum biz çalışanları zaman zaman endişelendirse de yetkilerimiz karşısında bu durum dengelenmektedir ve motivasyonumuzu daha iyi seviyelere çıkarmaktadır.”* şeklinde ifade ederek mevcut sorumluluk ve yetkileri konusunda bir dengenin olduğunu vurgulamışlardır.

Diğer taraftan katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeli (P1); *“Zaman zaman biz çalışanlara yetki değil de çok fazla sorumluluk yüklenmektedir. Görevimizi hakkıyla yapmaya çalışırken bu sorumluluklar bize fazla gelmektedir. Dolayısıyla bu durum somucunda olumlu etkiler yaratıyor demek pek mümkün olmayacaktır.”* Katılımcı (P4); *“Yetki ve sorumlulukların yönünden bir problem görmemekteyim.*

Haklarımı biliyorum ve haklarımın farkındayım. Ama benim mevzuata uygun olarak yaptığım şeyler amirimiz tarafından geri döndürüldüğünde motivasyonumu biraz da olsa düşürmektedir.” Katılımcı (P5); *“Yetki ve sorumlulukların durumdan duruma göre değiştiği kanaatindeyim. Görevimizi yaparken sınırsız sorumluluk yüklenirken yetki verilmesi söz konusu olduğunda sözleşmeli personel olmamız bu durumu engelliyor olmasından dolayı negatif motivasyon etkisi yaratarak performansımızı olumsuz etkilemektedir.”* demişlerdir.

3 katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personeli (P2, P3, P9); *“Her personelin kendi alanında yetki ve sorumlulukları vardır. Önemli olan, bu yetkileri kamu yararına kullanmaktır. Yetki ve sorumlulukları, istismar etmeden idealist bir şekilde kullanmak gerekmektedir. Kamu yararı güdülerek ve iyi bir hizmet vermek için kullanılırsa yetki ve sorumluluklar biz çalışanları mutlu ve memnun eder. Bilgi güçtür ve sorumluluk ister. Bu sorumlulukları kaldırabilen kişilerin daha motive olacaklarına ve performanslarını yükselteceklerine inanıyorum. Dolayısıyla çalışanların vicdanının rahat olması sadece iş hayatında olmayıp sosyal hayatında da kişiyi motive etmektedir.”* şeklindeki ifadeleriyle yetki ve sorumluluklarını kamu yararının güdülmesi açısından değerlendirerek olumlu motivasyon etkisi yarattığını belirtmişlerdir.

Diğer taraftan katılımcı (P10); *“Yetki ve sorumluluklarım açısından memnun kalarak verilen yetki, sorumluluk ve görevlerimi severek yerine getirmeye çalışmaktayım. Bu minvalde gayet yerinde ve hakkını vererek işleri ve sorumlulukları yerine getirmeye çalışmaktayım.”* Katılımcı (P8); *“Çalıştığımız kurum içerisinde üzerimize yüklenen sorumluluklar karşısında bu sorumlulukların gereklerini yerine getirecek yeterli yetkilerin bizlere verildiğini düşünmekteyim. Sorumluluklarımız kadar yetkimizin olması bizden beklenen performansı verimli bir şekilde gösterebilmemiz açısından bizler için olumlu bir motivasyon unsurudur.”* ifadeleriyle sorumluluklar ile yetkiler arasındaki dengenin çalışma motivasyonuna olumlu katkı sağladığına ve çalışma performansını verimli bir şekilde sürdürdüğüne kanaat getirmişlerdir.

Sözleşmeli yurt yönetim personelinin yetki ve sorumlulukları karşısında görevlerini en iyi şekilde icra etmeye çalıştıkları ve kamu yararı güdülmesi çerçevesinde görevlerin yerine getirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Böylece daha

memnun kalınarak ve mutlu bir çalışma ortamı temin edilmesi sağlanarak yetki ve sorumlulukları yeterli düzeyde motive edici unsur olarak görülmekte ve çalışan yurt yönetim personelinin daha iyi performans göstermeye yönelik olduğu görülmektedir.

Soru 10: Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?

Çalışma ortamındaki fiziksel koşulların motivasyon ve performansa etkileri konusunda katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personelinin yanıtları aşağıdaki gibidir.

Katılımcı (P6); *“Fiziksel koşullar performansın temelidir. Temel ne kadar güvenilir ve sağlam olursa hizmet o ölçüde kaliteli olacaktır.”* demiştir.

Katılımcı (P4); *“Kesinlikle iyi, güvenli ve donanımlı iş ortamında çalışmak biz çalışanların motivasyonuna olumlu etkiler bırakmaktadır. Daha ferah, sağlam, güvenlik açısından sorun oluşturmeyen bir kurumda çalışıyor olmak yüksek motivasyon sağlayarak verimli performans göstermeye etki etmektedir.”* demiştir.

2 katılımcı (P2, P3); *“Zaman zaman kurum içerisinde çalışma ortamında teknik sorun ve sıkıntılar yaşıyor olsak da bu durum negatif bir motivasyon etkisi yaratmamaktadır. Huzurlu bir çalışma ortamı olduğu müddetçe ve sağlıklı iletişim kurabildiğimiz çalışma arkadaşlarımız olduğu sürece kendimizi daima konforlu ortamda hissetmekteyiz. İlham veren bu mutlu çalışma ortamında ise çalışma isteğimiz artmakta ve daha iyi performans göstermekteyiz.”* demiştir.

Katılımcı (P7); *“Çalıştığımız yurt idarelerinde biz yurt yönetim personeline tahsis edilen çalışma ortamı öğrencilere verilen değer ile birebir aynı olmakta ve gayet konforlu çalışma ortamında çalışma imkanı sağlanmaktadır. Tıpkı öğrencilerin odasındaki rahatlık ve refahın düşünüldüğü gibi bizlerin de konforu düşünülmüş ve rahat çalışma performansı gösterebileceğimiz odalar bizlere tahsis edilmiştir. Bu rahatlık beni her açıdan motive etmekte ve daha çok çalışma isteği yaratmaktadır.”* demiştir.

2 katılımcı (P8, P10); *“Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar olumlu etkilemektedir. Rahat, sağlıklı, teknolojik ve eksiksiz ortam içerisinde çalışarak performansı daha üst seviyelere taşımaktayız.”* demiştir.

Katılımcı (P5); *“Fiziksel koşulların çalışma performansına doğrudan olumlu yansıdığını düşünmekteyim. Kurum içerisinde en şanslı olduğumuz durum çalışma*

ortamındaki fiziksel koşulların oldukça iyi olmasıdır. Kendimize ait odamızın, masamızın, bilgisayarımızın olması daha rahat bir şekilde çalışmaya odaklanarak daha iyi performans göstermemize neden olmaktadır.” demiştir.

2 katılımcı (P1, P9); *“Çalışanların rahatlığını ön planda tutan fiziksel koşulların gayet iyi olduğu bir kurumda çalışmaktayız. Bu konuda donanımsal olarak oldukça rahat ve güvende hissetmekteyiz. Bu rahatlık ve güvenlik duygusu içerisinde çalışıyor olmak bizleri daha mutlu hissettirmektedir. Mutlu bir çalışma ortamının varlığında daha iyi performans göstermek kaçınılmazdır.”* demiştir.

Katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personelinin hayatlarının önemli bir kısmını görev yaptıkları çalışma ortamlarında geçirdikleri göz önüne alındığında çalışma ortamındaki fiziksel koşulların çalışan üzerindeki motivasyon ve performansa etkisinin önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamı öncelikle sağlam bir düzene sahip olmalı ve daha sonra çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde olunmalıdır. Fiziksel koşulların sağlamlığı ile çalışanlar kendilerini daha çok güvende hissetmektedirler. Güvenli, düzenli ve rahat bir çalışma ortamının tesisi katılımcı çalışanları daha çok motive etmektedir. Nitekim bu koşulların sağlanmasıyla katılımcıların daha mutlu ve konforlu çalışma ortamı içerisinde verimli ve başarılı performans sergiledikleri görülmektedir.

Soru 11: Performansınıza etki eden başka motivasyon faktörleri varsa açıklayınız?

Katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansına etki eden diğer motivasyon faktörlerine ilişkin verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

Katılımcı (P1); *“Çalışma arkadaşlarımız tarafından takdir edilme ve hizmette bulunduğumuz öğrencilerimizin zaman zaman sosyal medya ortamında hakkımızda olumlu görüşler içeren paylaşımlarda bulunmaları biz personeli mutlu etmekte ve motivasyonumuzu artırmaktadır.”* demiştir.

Katılımcı (P4); *“Benzer görevleri yapmakta olduğumuz memurlarla özlük ve diğer haklarımız kesinlikle aynı düzeye getirilmelidir. Kamu işçilerine sağlanan hakların benzeri şekilde bizlere de sunulması ve bu yönde iyileştirmelerin ciddi seviyede ele alınması ve uygulanması gerekmektedir.”* demiştir.

Katılımcı (P6); *“Tayin hakkımızın olmaması motivasyonumuzu olumsuz etkilemektedir. Aynı şekilde zaman zaman kendi işimizin dışında tarafımıza verilen görevler de bizleri isteksiz çalışmaya sevk etmektedir. Kurum içerisinde az sayıda personel olmamız nedeniyle çok sık dönüşüm sağlayan nöbetlerde çalışma motivasyonumuzu olumsuz etkileyen bir diğer önemli faktördür.”* demiştir.

Katılımcı (P7); *“Bizleri unutmayan öğrencilerimiz en büyük motivasyon kaynağımızdır. Hiç beklemediğimiz bir telefon, ya da bir ziyaret gibi hatırlanmamızın bizler için en güçlü motivasyon kaynağı olduğu kanaatindeyim.”* demiştir.

Katılımcı (P8); *“Biz sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansını maksimum seviyeye çıkartacak en önemli faktör bir an önce kadroya alınmamızdır. Kendimizi kurumumuza daha çok ait hissetmemiz, daha iyi yerlere gelmemiz bu sayede olacaktır. Diğer faktörler de devamında gelişme gösterecektir.”* demiştir.

Katılımcı (P9); *“En büyük motivasyon kaynağımız görevimizi doğru yaparak vicdanımız rahat bir şekilde evimize gidebilmektedir. Kamuda görev yapmak kolay zannedilmektedir, fakat burada kamu yararını sürekli gözetmek gerekmektedir.”* demiştir.

Katılımcı (P10); *“Kamu kurumunda görev yapmakta olduğum için kendimi mecburen motive etmem gerektiğini ve performansımı iyi yönde yükseltmem gerektiğini düşünmekteyim. Şahsım adına kutsallık kavramı devreye giriyor ve ne kadar olumsuz durumlar yaşansa da belli seviyenin altına düşmemek gerektiğine inanıyorum. Diğer taraftan motivasyona etki eden ve çalışma performansının kalitesini etkileyen önemli faktörler ailevi durumlar, sağlık şartları ve çevre şartlarıdır.”* demiştir.

3 katılımcı (P2, P3, P5); *“Biz çalışanların öğrenciler ile iletişimi, çalışma ortamındaki iletişim, amirlerimizle kurulan iletişim, diğer görevli personelin bizlere karşı saygısı biz sözleşmeli yurt yönetim personelinin çalışma motivasyonunda oldukça önemli faktörlerdir.”* demişlerdir.

Katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personelinin motivasyon ve performanslarına etki eden muhtelif faktörler bulunmaktadır. Takdir, teşekkür, öğrenciler ile ve personel ile iletişim, kamu yararına uygun çalışma gibi verilen yanıtların motivasyonu olumlu yönde etkilediği belirtilirken çalışan diğer memurlar ile hakların eşit olması beklentisi, kadro isteği, personelin ailevi durumları, sağlık ve

çevre şartları gibi faktörler ise iş tatminini etkileyen ve performans kalitesini belirleyen diğer önemli faktörler olduğu vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak yüksek motivasyon etkisi yaratmak ve performansa olumlu etkiler sunması açısından verilen yanıtlara istinaden beklentilerin giderilmesi, etkin iletişimin sürdürülmesi, diğer çalışanlar ile sözleşmeli yurt yönetim personeli arasındaki saygı katılımcıların motive olmasında ve iyi bir performans göstermesinde oldukça önemli diğer motivasyon faktörleri olduğu görülmektedir.

4.1.3.3. Hipotezlerin Analizleri ve Sonuçlar

Araştırmanın bu bölümünde araştırma hipotezlerinin analizi ele alınarak bu analizlere yönelik sonuçlar değerlendirilmiştir.

Hipotez 1: Sözleşmeli yurt yönetim personelinin amiri (yurt müdürü) tarafından değer görmesi, kurum içerisinde kazanmış olduğu saygınlık motivasyonunu artırarak çalışma performansını yükseltir.

Her çalışan kurum içerisinde amiri tarafından değer görmek ve saygınlık kazanmak ister. Katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personelinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda yurt müdürünün personeli değerli hissettirmesi ve kurum içerisinde çalışan sözleşmeli yurt yönetim personelinin çeşitli başarılarından ötürü veya tutum ve davranışlarından dolayı kazanmış olduğu saygınlık, personelin çalışmalara katılımcı olmaları yönünde etki doğurmakta ve motivasyonunu yükselterek daha çok özveriyle başarılı performans göstermesine neden olmaktadır.

Hipotez 2: Sözleşmeli yurt yönetim personelinin çalışması karşılığında aldığı ücretin ve terfi haklarının iyileştirilmesi motivasyonu artırarak yüksek performans sağlar.

Ücret her anlamda etkili bir motivasyon kaynağı olduğu gibi çalışanların motivasyonlarını artırmada ve performanslarını etkileyen unsurları belirlemede önemli bir faktör olmaktadır. Katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personelinin verdikleri yanıtlara göre çalışmaları karşılığında alınan ücretin yeterli olmadığı görülerek bu durumun olumsuz bir motivasyon etkisi yarattığı ve performanslarına olumsuz yansıdığı görülmektedir. Aynı şekilde sözleşmeli yurt yönetim personelinin terfi haklarının olmaması, katılımcılar üzerinde isteksiz çalışma etkisi yaratmaktadır.

Nitekim bu olumsuz etkilere dayanarak ücret ve terfi haklarında iyileştirilmeye gidilmesi sözleşmeli yurt yönetim personelinin motivasyonunu yükselterek daha iyi performans göstermeye teşvik edebilir.

Hipotez 3: Sözleşmeli yurt yönetim personelinin çalışma ortamındaki fiziksel koşulların iyileştirilmesi, mesleki dayanışmanın sağlanması motivasyonunu olumlu etkiler ve çalışma performansını artırır.

Katılımcı sözleşmeli yurt yönetim personelinin verdikleri cevaplar doğrultusunda mesleki dayanışmanın sağlanmasının iyi bir motivasyon kaynağı olması noktasında ve başarılı performans sergileme hususunda önem teşkil ettiği görülmektedir. Katılımcılara göre her şeyden önemli olarak çalışma ortamındaki mesleki dayanışmanın sağlanması iş yerine mutlu ve isteyerek gelmesine neden olurken aynı zamanda daha gayretli performans gösterme noktasında da önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bununla beraber yine fiziksel koşulların iyileştirilmesi konusunda ise katılımcılara göre fiziksel koşulların elverişliliği daha çok motive etmektedir. Dolayısıyla gerekli iyileştirmelerin yapılması sonucunda daha mutlu ve rahat bir çalışma ortamı içerisinde daha fazla bir performans artışı görülebilir.

4.1.3.4 ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırma hipotezlerine yönelik öneriler geliştirilmiş ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Hipotezleri ve Öneriler

Araştırmanın Hipotezleri	Öneriler
Hipotez 1: <i>Sözleşmeli yurt yönetim personelinin amiri (yurt müdürü) tarafından değer görmesi, kurum içerisindeki kazanmış olduğu saygınlık motivasyonunu artırarak çalışma performansını yükseltir.</i>	• Yurt müdürü tarafından sözleşmeli yurt yönetim personelinin motivasyonunu artıracak uygulamalarda bulunulması
Hipotez 2: <i>Sözleşmeli yurt yönetim personelinin çalışması karşılığında aldığı ücretin ve terfi haklarının iyileştirilmesi motivasyonu artırarak yüksek performans sağlar.</i>	• Fazla mesai ücretlerinin memur nöbet ücreti ile eşit olması • Sözleşmeli yurt yönetim personelinin performanslarının değerlendirilerek terfi imkanının sağlanması • Memurlar ile aynı tayin haklarının sağlanması
Hipotez 3: <i>Sözleşmeli yurt yönetim personelinin çalışma ortamındaki fiziksel koşulların iyileştirilmesi, mesleki dayanışmanın sağlanması motivasyonunu olumlu etkiler ve çalışma performansını artırır.</i>	• Memur ve Sözleşmeli yurt yönetim personeline eşit çalışma ortamı sağlanması • İdarede çalışan personel sayısının artırılarak nöbet hizmeti sorumluluğunun paylaşılması • Nöbet hizmetlerinde dinlenebilmesi için personele ayrılan dinlenme odalarının daha rahat hale getirilmesi

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Hızlı bir şekilde ilerleyen teknoloji ile insan kaynakları yönetimine karşı giderek ilginin artması sonucunda çalışanların güdülenmelerine yönelik faktörlerin belirlenmesi çalışma performansları açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu durumun en önemli gerekçesi, motivasyonun çalışanların davranışlarına ve performanslarına etki eden bir unsur olmasıdır.

Motivasyonu yüksek olan bireylerin, amaçlarına odaklandığını ve bu yolda karşılaşılabilecek tüm engelleri aşarak sonuca ulaştıkları görülmektedir (Koçyiğit, 2016:18).

Motivasyon, bireylerin kendilerine nasıl davranıldığını anlama biçimine bağlıdır (Barutçugil, 2004:390). Motivasyon, örgüt içerisinde çalışanları örgütün amaç ve hedeflerine yönelik davranışlar sergilemeye teşvik etme sürecidir. Motivasyonda söz konusu asıl amaç çalışanların azimli, verimli ve etkili performans göstermesini sağlamaktır. Örgütlerin başarısını artırmanın en uygun yolu çalışanlarını motive etmektir. Çalışanlar yaptıkları işten ve iş ortamından memnun oldukları sürece çok daha etkili ve verimli performans göstermektedirler.

Kamu yönetiminde uygulanan performans yönetimi sisteminde birey faktörü oldukça önemli bir yere sahiptir. Günümüz çalışma hayatında bireylerin performanslarının değerlendirilmesi konusu örgütsel performansın bireyin performansına bağlı olması nedeniyle özel bir öneme sahiptir.

Performans yönetimi örgütlerde belirlenen amaç ve hedeflere yönelik, çalışanların performansının değerlendirilmesinin ve geri bildirim belirlemenin insan kaynakları yönetimi içerisinde önemini ortaya koyan bir alan olarak görülmektedir. Performans yönetimi kurumların ve bireylerin daha etkili ve verimli bir duruma gelmesini sağlamakta ve belirlenen amaçlar doğrultusunda yeterli bilgi ve becerileri çalışanlara kazandırmak açısından iyi bir ortam hazırlamaktadır.

Motivasyon ile ilgili olarak, özellikle birey ihtiyaçlarının giderilmesi olmak üzere, personelin performansının artırılması, yüksek ölçüde kapasitenin kullanılması ve örgüt imajına olumlu katkılar sağlaması açısından birtakım amaçlar gözetilmekle

beraber örgütlerin etkinliğinin sağlanabilmesi ve personelin motivasyonunun yüksek olmasının sağlanmasında motivasyon faktörleri önem arz etmektedir (Gürgeç ve Onağ, 2018: 91).

Personeli güdüleyen muhtelif faktörler vardır. Ancak muhtelif bu faktörler mekâna, zamana ve bireye göre çok farklı etkiler göstermektedir. Bu bakımdan motivasyonda kullanılan özendirici unsurların zaman zaman aynı etkiyi göstermediği görülmektedir. Personelin çalışma ortamında gösterdiği performans sonucunda başarılı ya da başarısız olmasında çeşitli motivasyon faktörleri etkilidir. Çeşitli motive edici faktörlerin sadece bir tanesi ile dahi motive edilmiş çalışanın örgüt içerisinde sergileyeceği performans başarısı da yüksek olmaktadır. Aynı şekilde motive edilmemiş bireyler örgütlerin performansını olumsuz etkilemektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere çalışma performansı ile motivasyon olgusu arasında birbirine bağlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Bu ilişkinin söz konusu olması hem çalışanların kendileri için hem de örgütsel anlamda büyük bir öneme sahiptir.

Motivasyon ve performans birbiriyle ilişkili iki önemli konudur. Güdülenmemiş personelin performans göstermesini beklemek oldukça güçtür. Bireyler muhtelif davranışlar gösterebilirler ve davranışların çeşitli nedenleri vardır. Gösterdikleri bu davranışların nedenleri çalışma performansını etkileyen motivasyon faktörleri olmaktadır. Bu durumda personelin davranışlarının altında yatan çeşitli nedenler ve motivasyonuna etki eden faktörler performans düzeylerini etkilemektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle çalışmanın konusu belirtilerek araştırmanın öneminden ve araştırma soruları ile araştırma yönteminden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk olarak performans kavramı literatürde taranmış ve performans kavramının genel olarak belli bir süre sonunda hedef edinilen amaçlara ulaşma seviyesi olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sonra performans yönetimi ve performans değerlendirmesi konularına değinilerek performans değerlendirmenin çalışan performansı, başarılılığı ve başarısızlığı hususunda bir yargıya varılması noktasında önem teşkil ettiği görülmüştür.

Çalışmanın üçüncü bölümünde motivasyon kavramı literatürde taranmıştır ve motivasyon kavramının önemi ile amaçlarına yer verilerek daha sonra kapsamlı bir şekilde literatürdeki motivasyon teorileri ele alınmıştır. Burada varılan sonuca göre

motivasyonun niteliğini açıklamaya yönelik birçok teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilere bağlı olarak bireyleri güdülemenin teknik ve yöntemleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde Giresun merkezindeki devlet öğrenci yurtlarında görev yapan sözleşmeli yurt yönetim personelinin performansına motivasyon faktörlerinin etkileri incelenmiştir ve aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

Kurum amirinin (yurt müdürünün) sözleşmeli yurt yönetim personeline değer vermesi ve adaletli davranması bütün dengeleri sağlayarak, işe karşı olan aidiyet duygusunu artırması başta olmak üzere çalışanların daha iyi hizmet vermesi noktasında olumlu yönde etki yaratmıştır.

Kurum içerisinde kazanılan saygınlık sözleşmeli yurt yönetim personelinin çalışmaya yönelik oldukça önemli bir güdülenme faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu kazanılan bu saygınlık personeli daha çok örgüt içerisinde kararlara katılma yönünde güdülenmektedir. Kimi sözleşmeli yurt yönetim personeli açısından ise duygu ve düşüncelere gerekli değerin verilmemesi personele kendini değersiz hissettirmesi noktasında etkiler yaratırken motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmüştür.

Ücret faktörünün ve çalışan yurt yönetim personeli ile memur nöbet hizmeti ücreti arasında farklılık olması ise aynı işin yapılması karşılığında farklı ücrete tabi tutulmanın haksızlık olarak görülerek bu durumun çoğu katılımcı üzerinde motivasyon düşüklüğü yarattığı görülmüştür. Ücret konusunda dengeli bir ücret sisteminin uygulanması gerekli görülerek sözleşmeli yurt yönetim personelinin motive olmasını sağlamak daha kolay olacaktır.

Katılımcılara göre kurumlar arası yer değişikliğinin gerçekleştirilememesi öncelikli olarak sözleşmeli yurt yönetim personeli üzerinde psikolojik olarak sınırlandırılmış hissi yaratarak daha iyi bir ortam şartlarında çalışma arzusu içerisinde olmalarına dair beklentilerini engellemektedir. Böylece bu durumun, daha iyi hizmet verme noktasında motive olmalarını olumsuz etkilediği görülmüştür.

Terfi imkanının sağlanmaması ise sözleşmeli yurt yönetim personeli açısından teşvik etme konusunda önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Terfi imkanı faktörünün sözleşmeli yurt yönetim personelinin daha istekli ve azimli bir performans göstermesi bakımından gerekliliği anlaşılmıştır.

Hizmet sözleşmesinin herhangi bir gerekçe ile yenilenmeme durumuna yönelik sözleşmeli yurt yönetim personelinin çoğunlukla kaygı ve endişe taşımadıkları ve kamusal sözleşmelerin geçerliliği ve güvenilirliğini benimsemiş oldukları görülmüş ve bu durumun kendilerinde motivasyon sorunu oluşturmadığı sonucuna varılmıştır.

Hizmet içi eğitimler sözleşmeli yurt yönetim personelinin bakış açılarının genişlemesine katkıda bulunarak çalışma becerilerinin gelişmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla hizmet içi eğitimlerin sözleşmeli yurt yönetim personelinin performanslarındaki verimliliği artırmaya yönelik etkiler yarattığı görülmüştür. Ancak bazı görüşlere göre hizmet içi eğitimlerin sadece teorik olarak uygulanan bir eğitim olması yönüyle personelin gelişimine yeterli katkı sağlamadığı düşünülmektedir.

Personeli motive eden bir diğer önemli faktör ise mesleki dayanışmanın sağlanmasıdır. Sözleşmeli yurt yönetim personelinin çoğunluğu tarafından birbirlerine duyulan saygı ve güven duygularının oldukça yüksek motivasyon etkisi yaratmasıyla beraberinde performans artışının sağlanması yönünde çıkarımlara ulaşılmıştır.

Sözleşmeli yurt yönetim personelinin yetki ve sorumlulukları çerçevesinde hizmet vermesi noktasında kamu yararı düşüncesi güdülerek bu faktörün daha memnun ve mutlu bir çalışma ortamı temin edilmesine katkıda bulunduğu görülmüştür. Aynı zamanda sorumluluğu yüksek olan bir kurumda görev yapan personel için zaman zaman birtakım endişeler söz konusu olsa da sahip olunan yetkiler karşısında bu durum dengelenmektedir.

Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar personelin günlük hayatının önemli bir kısmını o ortamda geçirmesi nedeniyle önem teşkil etmektedir. Personelinin rahat bir çalışma süresi geçirebilmeleri nedeniyle güvenli, düzenli bir çalışma ortamının tesisi önemli oranda sözleşmeli yurt yönetim personelinin motive ederek daha iyi performans göstermesini sağlamaktadır.

Takdir, teşekkür, öğrenciler ile ve personel ile iletişim, kamu yararına uygun çalışma gibi faktörlerin sözleşmeli yurt yönetim personelinin motive olmasında önem taşıdığı görülmüştür. Diğer yandan memurlar ile haklarının eşit olması beklentisi, kadro isteği, sağlık ve çevre şartları gibi faktörler ise çalışma motivasyonunu önemli ölçüde etkileyen ve performans düzeyini belirleyen diğer önemli faktörler olarak görülmektedir.

Genel olarak sözleşmeli yurt yönetim personelinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin üzerinde önemle durulması ve iyi bir performans sergilemeleri için, sorunlu olarak görülen alanlarda iyileştirmeler yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

- Altıntaş, M. (2020). Psiko-Sosyal ve Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5 (13), ss.217-239.
- Apan, A. (2008). Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetim. *Türk İdare Dergisi*, (460), ss.58-86.
- Aslan, M., Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11 (26), ss.291-301.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, (476), ss.31-51.
- Avcı, M., Yavuz, E. (2020). Çalışanların Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının İşe Devamsızlık Algıları Üzerindeki Etkileri: Kamu Kurumlarında Bir Alan Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18 (35), ss.37-55.
- Balcı, F. (2014). Çalışanların Özendirilmesi ve Motivasyon. A. E. Alaç (Editör). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Birinci Baskı. Ankara. Seçkin Yayıncılık, ss.115-130.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), ss.231-274.
- Barlı, Ö. (2005). *Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar* .(1.Baskı). Ankara: Atlas Yayın.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. (2.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayyurt, N. (2011). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (53), ss.577-592.

- Bilecen, F. (2008). *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi”. *Sayıştay Dergisi*, 65 (145.yıl Özel Sayısı), ss.53-87.
- Bilgin, K. U. (2015). Kamu Personel Yönetiminde Ölçüt ve Gösterge Odaklı Performans Yönetimi. *Strategic Public Management Journal*, 1 (1), ss.24-39.
- Bozkurt, P. (2018). Stratejik Yönetime Katkısı Açısından Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi. M. A. Özer, U. Ayhan (Editörler). *Kamu Yönetimi Tartışmaları*. Ankara. Gazi Kitabevi, ss.335-371.
- Bozkurt, P. (2019). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Politikası: Bir Kamu Kurumu Örneğinde*. (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (8.Baskı).Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, D. (2006). *Performans Yönetim Sistemi Ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirci, M. K. (1999). İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), ss.319-328.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). *Kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Dogani, O., Aysal, T. (2009). *Yönetim ve Motivasyon*. İstanbul: Kavim Yayıncılık.
- Doğmaz, A. (2016). *Performans Yönetiminde; Pozisyon Esaslı Çalışma ve Performans Değerlendirmede Eti Maden Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Eldemir, M. (2019). *Örgütsel İnovasyonun Performans Yönetim Sistemi Üzerindeki Etkisi; Batman İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Eraslan, E., Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20 (1), ss.95-106.
- Erdoğan, E. (2018). *Örgütlerde İş Gören Motivasyonunun Verimliliğe Etkisi*. Proje-Tez Çalışması, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, M. (2007). *Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1979). *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Met/Er Matbaası.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınevi.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), ss.67-79. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/69870> adresinden 29 Mayıs 2021 tarihinde alınmıştır.
- Ersarı, G. (2010). *İş Gören Motivasyonunda Algılanan Stres Düzeyinin ve Stres Yönetim Tekniklerinin Rolü- Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Göçer, Y. (2010). *Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göksel, A. (2011). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori-Uygulama-Model*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Gümüş, S., Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güngör, A. (2015). *Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması: İzmir Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Gürgeç, O., Onağ, Z. (2017). Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğündeki Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13 (1), ss.87-105.
- Gürüz, D., Özdemir Yaylacı, G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi* .(1.Baskı). İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Güven, A. (2017). Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi. A. Özkiraz. (Editör). *Yönetim, Değişim ve Modernleşme Yazıları*. Çizgi Kitabevi, ss.107-174.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), ss.155-169.
- Karaman, F. (2010). *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Karaman, M., Kuşcu Karatepe, H., Kuşcu, F. N. (2019). Sağlık İşletmelerinde Performans Değerlendirme ve Ölçme Yöntemleri Hakkında Bir Derleme Çalışması, *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 4 (1), ss.153-171.
- Karasoy, H. A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22), ss.257-274.
- Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms, *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), ss.1061-1064.
- Kavuzlu, F. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kayacan, E. (2020). *Motivasyon Teoriler ve Uygulamalar*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kaynak, A. (2011). *Stratejik Liderliğin Performans Değerleme Üzerindeki Etkileri ve Kütahya İli Ortaöğretim Kurumlarına Ait Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kıdak, L., Aksaraylı, M. (2003). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), ss.75-94.

- Kian, T.S., Yusoff, W.F.W., Rajah, S. (2014). Job Satisfaction and Motivation: What Are The Difference Among These Two, *European Journal of Business and Social Sciences*, 3 (2), ss.94-102.
- Koçel, T. (1984). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30 Yıl Yayınları No:1.
- Koçyiğit, D. (2016). Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 8 (31), ss.15-26.
- Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 32 (1), ss.31-62.
- Kula, S., Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (12), ss.191-210.
- Latham, G.P., Locke, E.A (1991). Self-Regulation Through Goal Setting, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), ss.212-247.
- Mentor, P. (2014). *Performans Değerlendirmesi*. (2.Baskı). (Çeviren Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları. (Eserin Orijinali 2009 yılında yayımlandı).
- Mitu, N. E., Dracea, R., Popa, A. (2007). The Quantification of The Performances of Public Institutions-Basics Concepts. Munich Personal RePEc Archive. http://mpa.ub.unimuenchen.de/10712/1/MPRA_paper_10712.pdf. adresinden 7 Kasım 2020 tarihinde alınmıştır.
- Nergiz, E., Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (4) , ss.50-79.
- Nizam, B. (2005). *Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı Ve Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Öge, S. (2013). Performans Değerleme. O. Erdil, H. Özutku (Editörler). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul. Lisans Yayıncılık, ss.245-274.
- Önen, L., Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, sayı 73, ss. 3-29.
- Özgüven, İ. E. (2003). Endüstri Psikolojisi. Ankara: Pdrem Yayınları.

- Özkal, S. İ., Övgün, B., Zengin, O. (2018).Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Denetimi Mümkün Mü?. *Sosyal Bilimler Metinleri*, sayı 2, ss.74-92.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Peker, Ö., Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. (2.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Selen, U. (2016). *Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği*. Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (39), ss.944-964.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar, 28 Haziran 1978 tarih ve 16330 sayılı T.C. Resmi Gazete, <https://www.mevzuat.gov.tr/anasayfa/MevzuatFihristDetayIframe?MevzuatTur=21&MevzuatNo=715754&MevzuatTertip=5> adresinden 02.04. 2021 tarihinde alınmıştır.
- Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslarda Değişiklik Yapılmasına Dair Esaslar (2013). T.C. Resmi Gazete Sayısı 28793, 12 Ekim 2013, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/10/20131012-11.htm> adresinden 03.04.2021 tarihinde alınmıştır.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. (16.Baskı). Konya: Eğitim yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (9.Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*. (2.Basım). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.

- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (7.Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, (88) , ss.87-108.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H., Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (02), ss.196-218.
- Türk Dil Kurumu, *Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü*, <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 8 Kasım 2020 tarihinde alınmıştır.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği; Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, sayı 24, ss.543-559.
- Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetimi Sistemi*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5 (2) , ss.32-39.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M. , Olcay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (19), ss.09-32. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/69920> adresinden 1 Haziran 2021 tarihinde alınmıştır.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2.
- Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*, (150), ss.122-132.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yurduseven, Y., Koç, H. (2017). Motivasyon Araçlarının Algılanma Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Bilgi Teknolojileri İş

görenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(3), ss.1-13.

1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf>, Erişim Tarihi: 26.06.2021

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 23 Temmuz 1965 tarih ve 12056 sayılı T.C. Resmi Gazete, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden 02.04.2021 tarihinde alınmıştır.

EKLER

EK-1: Mülakat Formu

Değerli Katılımcı,

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim dalında Dr. Öğr. Üyesi Paşa BOZKURT danışmanlığında “Sözleşmeli Yurt Yönetim Personelinin Performansına Motivasyon Faktörlerinin Etkisi: Giresun Merkezindeki Devlet Öğrenci Yurtları Örneği” konusunda yüksek lisans tezi çalışması yapmaktayım. Bu çalışmada sözleşmeli yurt yönetim personelinin mevzuatı incelenerek ve Giresun merkezindeki devlet öğrenci yurtlarında görev yapan sözleşmeli yurt yönetim personelinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin performansına etkileri araştırılarak elde edilen veriler doğrultusunda sonuçlar ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Araştırma kapsamında verdiğiniz kişisel bilgiler herhangi bir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır. Yapılan araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından her sorunun cevaplanmasının önemli olduğunu belirtir, gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederim.

Ezgi Deniz VATANDAŞ

KATILIMCI BİLGİLERİ

Yaş:

Cinsiyet:

Eğitim Durumu:

Yurt Yönetim Personeli Olarak Çalışma Süresi:

MÜLAKAT SORULARI

1. Yurt müdürünün yurt yönetim personeline değer vermesi ve adaletli davranması motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
2. Kurum içinde kazandığınız saygınlık motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
3. Çalışmanız karşılığında aldığınız ücret motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir? Bu bağlamda nöbet hizmeti ücretinizin memur nöbet hizmeti ücretinden farklı olması motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
4. Kurumlar arası yer değişikliği yapılamaması motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
5. Sözleşmeli yurt yönetim personelinin terfi imkanının olmaması motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
6. Yıl sonunda hizmet sözleşmenizin yenilenmeme endişesini taşıyor musunuz? Böyle bir endişe taşıyorsanız bu durum motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
7. Hizmet içi eğitimler motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir? Bu açıdan hizmet içi eğitimler geliştirilebilir mi?
8. Çalışma ortamınızdaki mesleki dayanışma motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
9. Yetki ve sorumluluklarınız motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
10. Çalışma ortamındaki fiziksel koşullar motivasyonunuzu ve performansınızı nasıl etkilemektedir?
11. Performansınıza etki eden başka motivasyon faktörleri varsa açıklayınız?

ÖZGEÇMİŞ