

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI

AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ

ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

“İşletmelerde motivasyonun çalışan performansına etkisi ve konuya ilişkin bir araştırma” konusunda

Yüksek Lisans Tezi

Gahramanli Humay Agil

BAKÜ – 2019

AZERBAYCAN CUMHURİYYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

Uluslararası Yüksek Lisans ve
Doktora Merkezi'nin direktörü
Doç. Prof. Dr. Fariz Ahmedov Salih

_____imza

“ ___ ” _____ 2019 il

“İşletmelerde motivasyonun çalışan performansına etkisi ve konuya ilişkin bir araştırma” konusunda

Yüksek Lisans Tezi

Ana bilim dalının şifresi ve adı: 060409 İşletme

Bilim dalı: İşletme Organizasyonu ve Yönetimi

Grup: 130

Tez yazarı

Gahramanli Humay Agil

_____imza

Tez danışmanı

Dr. Bashirov Khagani Serdarhan

_____imza

Ana bilim dalı başkanı

Dr. Şamkhalova Samire Oktay

_____imza

Bölüm başkanı

Prof.Dr. Kelbiyev Yaşar Atakişi

_____imza

BAKÜ – 2019

Elm andı

Mən, Qəhrəmanlı Humay Aqıl and içirəm ki, “İşletməlerde motivasyonun çalışan performansına etkisi ve konuya ilişkin bir araştırma” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

Müəssisələrdə motivasiyanın işçilərin performansına təsiri və mövzu ilə bağlı bir araşdırma

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: Texnologiyanın sürətli inkişafı nəticəsində qloballaşan dünyamızda şirkətlərin artan rəqabət şəraitində ayaqda qalabilməsi üçün yüksək səviyyəli işçilərə ehtiyacı var. Bununla yanaşı müəssisələr öz məqsədlərinə nail olmaq üçün işçilər müəssisənin məqsədlərini qəbul etməli və bu istiqamətdə çalışmalıdırlar. İşçiləri uzun müddət şirkətdə saxlamaq və şirkət xeyrinə hərəkət etmələri üçün təşvik etmək olduqca çətin işdir. Motivasiya metodlarının əsas məqsədi işçilərin şirkətin məqsədlərinə uyğun fəaliyyət göstərməsini və uğurlu nəticələr əldə etməsini təmin etməkdir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsədi işçilərin və işgötürənlərin fəaliyyətinə təsir göstərən amillərin mükafatlandırıcı amillərdən , əlavə ödəmə amillərindən və ya psixososial amillərdən ibarət olub olmadığını və bu amillərin yaş, cinsiyyət, ailə vəziyyəti, təhsil səviyyəsi, iş təcrübəsi, peşə və s. demografik amillərə görə necə fərqləndiyini araşdırmaqdır.

İstifadə olunmuş tədqiqatın metodları: Nümunə üsulu olaraq, asan nümunə üsulu ələ alınmışdır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Ganta V.C., (2014), Ateş H., Yıldız B. və Yıldız H., (2012) , Ghanbarpour Z., Najmolhoda F.S., (2013), Acuner Ş., (2010)

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqat vaxt və maliyyə səbəblərinə görə daraldılmışdır.

Tədqiqatın nəticələri: Müəssisələrdə motivasiyanın işçilərin performansına əhəmiyyətli təsir göstərdiyi təsbit edildi. Bu təsirlər motivasiya faktorlarına görə dəyişməkdədir. Araşdırma nəticəsində müəyyən olundu ki işçilərin performansına ən çox təsir göstərən faktorlar əlavə ödəmələr. İşin dizaynı isə işçilərin performansına ən az təsir göstərən mükafatlandırma metodudur.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: Müəssisələri və idarəediciləri istiqamətləndirmək məqsədilə, motivasiyanın işçilərin performansına təsiri araşdırılmışdır. Bu tədqiqatda hazırlanmış nəzəri model həm tədqiqatçılar, həm də peşəkar şirkətlər üçün konseptual və praktiki dəyərə malikdir. Tədqiqatın nəticəsi, işçilərin performansını yaxşılaşdırmaq üçün önəmli məlumatlar verir.

Açar sözlər: *Motivasiya, Motivasiya nəzəriyyələri, performans, mükafatlandırma metodları.*

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
Diğ	Diğerleri
KMO	Kaiser-Meyer-Olken
N	Sayı
Std sapma	Standart sapma
TKY	Toplam Kalite Yönetimi

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	7
I BÖLÜM. MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ	10
1.1. Motivasyonun Tanımı, Anlamı, İşletmeler İçin Önemi ve Rölü	10
1.2. Motivasyon Kuramları.....	16
1.3. Motivasyonun Çalışanlar ve İşletmeler İçin Sonuçları.....	33
II BÖLÜM. ÇALIŞAN PERFORMANSI VE MOTİVASYONU	36
2.1. Çalışan Performansı ve Onu Etkileyen Faktörler	36
2.2. Performans Yönetim Sistemi ve Aşamaları.....	42
2.3. Çalışan Performansı ve Motivasyon Arasında İlişki	58
III BÖLÜM. İŞLETMELERDE MOTİVASYONUN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA	64
3.1. Araştırmanın amacı ve önemi.....	64
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	65
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımları	66
3.4. Araştırmanın Sınırları	66
3.5. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	66
3.6. Evren ve Örneklem.....	67
3.7. Veriler, Ölçülmesi ve Toplanması	67
3.8. Verilerin İşlenmesi, Çözümü ve Yorumlanması	68
3.9. Bulgular ve Yorum	68
SONUÇ	82
KAYNAKÇA	87
EKLER	92
Tabloların listesi	95
Şekillerin listesi	96

GİRİŞ

Araştırmanın güncelliği: Teknolojik gelişmelerin dönüştürdüğü ve küreselleştirdiği dünyamızda örgütlerin, artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyacı vardır. Bununla birlikte işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların da işletmenin amaçlarını benimsemesi ve belirlenen istikamette çalışmaları gerekmektedir. İş hayatındaki değişimlerin ve ilerlemelerin önüne geçilemez bir hızla geliştiği günümüzde işletmelerin en önemli unsurları sahip oldukları işgörenlerdir. Çalışanları şirket yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Ödüllendirme araçlarının temel hedefi, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermelerini ve başarılı sonuçlar elde etmelerini sağlamaktır. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden şirketler değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu şirketler, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren bir çok yarar sağlar.

Araştırmanın amaç ve hipotezleri: Yapığımız araştırmanın amacı işletmelerde motivasyonun işgören performansını nasıl etkilediğine yönelik çalışan algılarını ölçmektir. Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıdakilerdir.

- **Ana Hipotez 1:** Çalışanlara göre işletmelerde motivasyon çalışan performansını etkilemektedir
- H₁: Çalışan performansının artırılmasında ek ödemeler faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.
- H₂: Çalışma ortamı ve konforunun çalışan performansına etkisi bakımından iş tecrübesi arasında fark yoktur.
- H₃: Performansı en çok etkileyen ödüllendirme aracı olan primin seçimiyle kadın ve erkekler arasında fark yoktur.

- H₄: Performansı en çok etkileyen ödüllendirme aracı olan yetki ve sorumluluğun seçimiyle kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.
- H₅: Ödüllendirme aracı olarak seçilen ücret artışının seçimiyle yaş grupları arasında fark yoktur.
- H₆: Çalışan performansının artırılmasında ödüllendirme faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.
- H₇: Performansı etkileyen terfi ve ünvanın seçimiyle personelin gelir durumları arasında fark yoktur.
- H₈: Performansı etkileyen kararlar katılmanın seçimiyle sektör arasında fark yoktur.

Araştırmanın görevleri: Motivasyon, çalışan performansı, motivasyon ve performans arasında ilişki ile ilgili bilimsel bilgiler elde etmek amacıyla literatür taraması yapılmalı, işletmelerde uygulanan motivasyon tekniklerinin çalışan performansına etkisi araştırılmalı ve bu araştırmalardan sonra şirketler için öneriler verilmesi araştırmanın görevleridir.

Araştırma yöntemleri: Çalışmanın teorik kısmı ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Uygulama bölümünde, motivasyonun performansa etkisine yönelik çalışanların algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi, örnekleme yöntemi olarak ise kolayda ve kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya toplamda 117 kişi katılmış, toplanan veriler SPSS 20 programı kullanılarak, frekans, ortalama, faktör, Mann- Whitney U, Kruskal-Wallis analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmanın veritabanı: Çalışmada motivasyon, çalışan performansı ile ilgili bilimsel makale ve kitaplardan ayrıca internet kaynaklarından yararlanılmıştır. (örneğin, Ganta V.C., (2014), Ateş H., Yıldız B. ve Yıldız H., (2012) , Ghanbarpour Z., Najmolhoda F.S., (2013), Acuner Ş., (2010), Küçüközkan Y., (2015), Köroğlu Ö., Avcıkurt C., (2014), Mbongaya J. O., (2017), Aswathappa K., (2005), Kaplan M., (2007), Purvis R. L ve diğerleri (2013), Bell R. L., Martin J.S., (2012), Yılmaz H., Çavaş P., (2007), Koçyiğit D., (2016) Francis H. A., Kritsonis W. A., (2006)ve başkaları).

Araştırmanın kısıtları: Yapılan araştırma zaman ve finansal sınırlılıklardan dolayı daraltılmış ve bu sebeple de veri toplama aracı online anket ile sınırlıdır.

Araştırmanın bilimsel önemi: Ülkemiz ekonomisi için ister mamül, ister hizmet üretimi ayırt edilmeksizin yapılan çalışmada literatürde “İşletmelerde motivasyonun çalışan performansına etkisi” konulu çalışma fazla değildir. İşletmelere ve işletme yöneticilerine yol göstermek amacıyla Baküde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarına, onların motivasyonunun performansına etkisini ölçmeye yönelik araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede bakıldığında yapılan çalışma, çalışanların performanslarının nasıl arttırılacağı konusunda önemli bilgiler vermektedir.

Tez çalışmasının yapısı ve hacmi: Çalışma Özet, Giriş, Birinci, İkinci, Üçüncü Bölüm ve Sonuçtan oluşmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtlarına göre araştırmanın kapsamı daraltılmıştır. Birinci bölümde, motivasyon ile ilgili literatür taraması yapılmış motivasyonun tanımı, anlamı, işletmeler için önemi, motivasyon teorileri ve motivasyonun işletmeler için sonuçları hakkında genel bilgiler verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde çalışan performansı ve motivasyonu ile ilgili çeşitli kaynaklardan bilgiler toplanmış performansın tanımı, önemi, çalışan performansını etkileyen faktörler, performans yönetim sisteminin aşamaları, motivasyon ve performans arasında ilişki hakkında detaylı bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde işletmelerde motivasyonun çalışan performansına etkisi araştırılmıştır. Kolayda ve kartopu örnekleme, veri toplama aracı olarak da anket yöntemi kullanılmıştır. Sonuç ve Öneriler bölümünde yapılan araştırmanın final sonuçları yer almış ve bu sonuçlardan yola çıkılarak şirketler öneriler verilmiştir. Tez araştırması kapak sayfasıda dahil olmakla toplam 96 sayfadan oluşmaktadır.

I BÖLÜM. MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1.1. Motivasyonun Tanımı, Anlamı, İşletmeler İçin Önemi ve Rölü

Motivasyon ilk defa Latince “movere” olarak ifade edilen “hareket” kelimesinden alınmıştır (Ghanbarpour Z., Najmolhoda F.S., 2013: s. 2). Motivasyon kavramı hakkında bilim adamları farklı farklı tanımlarda bulunmuşlardır. Şunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Koçyiğit D., 2016: s. 16-17);

- Motivasyon, fiil, eylemin oluşmasını, yönlendirilmesini ve sürekliliğini sağlayan iç kuvvete verilen addır.
- Motivasyon kişisel arzu ve isteklerin, hedeflerin, amaçların etrafında birleşerek karar verme harekete geçme eylemidir.
- Birey açısından Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarının giderilmesi ve bireyin kendini gerçekleştirilmesini içeren süreçtir.
- Motivasyon, “davranışın altında yatan nedenler” anlamına gelir (Emily R. Lai, 2011: s. 4).
- Motivasyon bireyde belirtilen bir eylem programının bazı davranış kalıplarını açması anlamına gelir. Bu program doğuştan olabilir veya deneyim tarafından değiştirilmiş olabilir. Fakat her biyolojik türün içgüdüsel, “kablolu” davranış kalıpları vardır (Laming D., 2004: s. 2).
- Motivasyon farklı aktivitelerde gösterilen davranışı ve çabayı açıklamaya çalışan karmaşık bir psikolojik yapıdır.
- Brophy (1998)’e göre, motivasyon “hedef yönelimli davranışın başlamasını, yönünü, şiddetini ve kararlılığını açıklamada kullanılan kuramsal bir kavramdır” (Yılmaz H., Çavaş P., 2007: 432).
- Motivasyon, bir kişi veya grup tarafından diğerine yapılan bir şey ima etmektir. Bu kullanımın bir başka çıkarımı, motive olmuş tarafların, bir eylemde bulunmaya veya başka türlü yapmak istemeyecekleri bir çaba harcamasına neden olmaları gerektiğidir (Ganta V.C., 2014: s. 222).

Motivasyonun tam olarak ne olduğunun anlaşılması, yöneticilerin çalışanlarını teşvik etmek için hangi eylemleri gerçekleştireceğine karar vermesine yardımcı olur. Webster'ın sözlüğü, motivasyonu, bir kişinin harekete geçmesine neden olan bir şey olarak tanımlar. Başka bir deyişle, Nancy Shanks'a göre, motivasyon bir kişinin harekete geçmesine neden olur ve başka biri birisini motive edemez. Motive edilip edilmeyeceğine karar vermek kişinin karar verme yetkisidir. Motivasyonlu ve motivasyonsuz zıtlıklar değildir, aksine, belirli bir işe doğru yaşam olayları ve tutumları gibi bir kimsenin motivasyona girmesine neden olabilecek belirleyici faktörler vardır (Ryan R. M and Deci E. L., 2000: s. 55).

Deci ve Ryan (1995) Öz-Belirleme Teorisi'ni değerlendirmiş ve motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayırmıştır . İçsel motivasyon, bireyin içindeki bir şey yüzünden bir eylemi gerçekleştirmeye yönelik içsel itme anlamına gelirken, dışsal motivasyon, bireyi bir eylemi gerçekleştirmeye motive eden dış faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu tür motivasyonlar arasındaki temel fark, uyarım kaynağı aracılığıyla gösterilir (Hussein R. L., 2018: s.12). Otuz yıldan fazla bir süredir devam eden araştırma, insanın içsel ve dışsal nedenlerden ötürü davrandığı zaman, deneyim ve performans kalitesinin çok farklı olabileceğini göstermiştir (Ryan R. M and Deci E. L., 2000: s. 55).

İçsel motivasyon, içsel gratifikasyon arzusunu içeren en önemli motivasyon tiplerinden biridir. Bireyler içsel olarak motive olduklarında, kendilerini bağımsız olarak geliştirebilirler ve amaçlarına ulaşabilirler. içsel motivasyonu kabaca tanıtmak için pek çok araştırmacı tarafından, kendi adına bir faaliyette bulunma motivasyonu olarak kabul edilmiştir . Buna göre ve daha derinlemesine, Ryan ve Deci (2000), “ayrılabilir bir sonuçtan ziyade, kendi içsel tatminleri için bir faaliyet yapmak” olarak tanımlamaktadırlar. İçsel olarak motive edildiğinde, bir kişi dış prodüksiyonlar, baskılar veya ödüller yüzünden değil, eğlenmek veya meydan okumak için harekete geçer. Ryan ve Deci (2000), tam içsel motivasyona sahip bireylerin tatmin edici olduğunu ve özerkliğe ihtiyaç duyduklarını açıklamıştır. Dahası, içsel motivasyon, optimal zorluklar, geri bildirim teşvik etme ve değerlendirme eksikliğinden kurtulma yoluyla kolaylaştırılabilir. Bir içsel

motivasyon, bir eylemin gerçekleştirilmesi ve diğer faktörlerden ziyade onun içsel keskinliğinden dolayı bunu tamamlamak için istekli olduğunda ortaya çıkar. Dışsal motivasyon, maddi ödüller ve ceza veya alay etme korkusu gibi dış faktörlerden kaynaklanır (Hussein R. L., 2018: s.13-14).

Sosyal ve kültürel faktörler öğrencileri motiv dışsal motivasyon seviyelerini etkiler. Genellikle dışsal motivasyon, bir kişinin içsel motivasyondan elde edemediği sonuçları elde etmek için kullanılır. Yaygın dışsal motivasyonlar, istenen davranışları ortaya çıkarmak ve yanlış davranışların önlemını almak için verilen ödüllerdir (örneğin para ya da notlar). Rekabet, dışsal bir itici güçtür, çünkü sanatçısını yalnızca etkinliğin kendine has ödülllerinden zevk alması için değil, diğerlerini de kazanması ve yenmesi için cesaretlendirir. Motivasyonu bilim adamları üç farklı şekilde ele almışlardır. Bunlar (Acuner Ş., 2010) ;

- Psikoloji,
- İş hayatı,
- Örgüt içerisinde

motivasyondur. Acuner bu üç boyuta değinmiş ve kısaca şu şekilde özetlemiştir; “Psikolojide bir hedefe yönelik davranışların başlatılması ve devam ettirilmesi motiv-güdü kavramı ile açıklanmaktadır.

Motivasyon, insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecekt davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, bir yandan insan ihtiyaçları sürekli değişirken, diğer yandan da davranışlarda farklılıklar oluşmaktadır. Bu sürekli değişim, motivasyonun dinamiğini oluşturmaktadır.” (Acuner Ş., 2010) Psikoloji insan davranışlarını inceleyerek davranışların başlatılmasında motivasyonun etkili olduğunu belirtmektedir. Çalışanların amaçlarına ve işlemenin amaçlarına ulaşmada, insan davranışlarının çeşitliliği insanların psikolojisi ile yakından ilgilidir. “İş motivasyonu, bireyin ve örgütün ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi veya isteklendirilmesi süreci yada işle ilgili davranışları başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktör olarak

tanımlanabilir” . İş motivasyonu ise, insanın yani çalışanın işletmede kendisinin ve örgütün isteklerini, amaçlarını gerçekleştirmede işgören ve yönetimin davranışlarının kurum içerisinde şekillenmesi ve düzenlenmesidir. İşte motivasyon kurumların en öncelikli ilgi alanı olmuştur. “Örgütsel motivasyon, bir çalışana çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü olarak da nitelendirilebilmektedir. İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Buradan hareketle örgüt çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır. İnsanlar örgütlere bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilir, böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar.” (Öztürk Z ve Dünder H., 2003: s. 58)

Motivasyonun Önemi-İşletmelerin faaliyette buldukları piyasalarda başarılı olabilmesi, gelecek hedeflerine ulaşabilmesi, nitelikli çalışanlar ile varlığını devam ettirebilmesi motivasyon kavramının değerini bilmesi ile mümkündür. Motivasyon, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde, yöneticilerin etkin teşvik sistemi sağlamasında, sonuca ulaşmada ve işletme amaçlarını gerçekleştirmede rol üstlenen çalışanlar açısından öneme sahiptir. Motivasyona gerekli değeri veren yöneticiler uzun soluklu başarı elde eden tarafta yer alırlar. Motivasyon kavramı geniş kapsamlı ele alındığında başta örgütler olmak üzere yönetici ve çalışanlar açısından da dikkate alınması gereken önemli bir konudur (Tunçer P., 2013: s. 93).

İşletmeler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Bireylerin potansiyellerini işletme amaçları doğrultusunda kullanmaları için onların maddi ve manevi motivasyon araçlarıyla desteklenmesi gerekir (Tunçer P., 2013: s. 93). Çünkü personelin verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir ve bu faktörlerin en önemlisi personelin ihtiyacını uyaran motive (güdü) dir. Nitekim yüksek tatminlere rağmen, işletmelerde personelin büyük bir kısmının verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin

aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır. Aşağıda çeşitli açılardan motivasyonun önemi ele alınmıştır (Aktürk G., 2014: s. 6).

Yönetici Açısından Motivasyon- Yönetici, amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlarla iş birliği yapması gerektiğinin, kişiyi ve performansa etki eden elemanların anlaşılması yolundan geçtiğinin farkına varmalıdır. İşveren bireysel farklılıkların farkında olmalı herkesi aynı şekilde motive etmeye çalışmamalıdır. Eski bir düşünceye göre çalışanlar korku ile motive olur ve işi bireyler severek yapmazlar. Motive etmek için maddi destek vermek gerekir düşüncesi mevcuttur. Bu kısa süreli mutluluk sağlarken uzun süre için iyi bir planlama yöntemi değildir. Modern yaklaşıma göre çevre (tanıma, statü, karara aktif katılım) iyi tanınmalı ve kullanılmalıdır. Yönetici, performans ve motivasyon arasındaki bağlantıyı fark etmeli ve iyi kullanılmalıdır. Çalışma grubu yeterince motive olmamışsa eğer yönetici tek başına sandalı yürütmeye çalışıyor demektir. Bu şekilde ilerlemek zordur. Oysaki motive olmuş bir grupta yönetici gemi kaptanı gibidir ve grubu çizdikleri rota doğrultusunda hedefe ulaştırmaktadırlar (Aktürk G., 2014: s. 7).

Çalışan Açısından Motivasyon- Çalışan açısından motivasyon, çalışanın fizyolojik ve kişisel ihtiyaçlarının giderilmesinden psikolojik tatmini ve kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreyi kapsamaktadır. Çalışanları motive etmede temel amaç, daha çok çalışma isteği ve arzusu yaratabilecek etkenleri bularak, her gün işe istekle gelmelerini sağlamaktır. Aynı zamanda istekle çalışmalarını konusunda yönlendirmeler ve müdahalelerde bulunabilmektir. Çalışan davranışlarının en iyi şekilde analizi, motivasyonda üzerinde durulması gereken hususlardan birisidir. Çalışan davranışlarının altında yatan temel nedenlerin bilinmesi, örgütlerin tercih edecekleri motivasyon araçları bakımından önemlidir. Çalışanlar işlerinde motive oldukları zaman her açıdan fayda elde etmiş olurlar, çünkü motivasyon çalışanın asıl amacına ulaşması için harekete geçiren bir güç olarak düşünülebilir. Örgütlerin ya da çalışanların kişisel hedefleri, bu isteklendirme gücünün zamanında iyi bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Konunun özünde motivasyon, örgütlerin ve çalışanların hedeflerine ulaşmasında bir araç

olabilir. Çalışan, motivasyonla birlikte kendini gerçekleştirme fırsatı ve gösterdiği çabanın karşılığını ihtiyaçlarını tatmin ederek alacaktır (Saygılı A., 2018: s. 11-12).

Motivasyonun İşletmede Rölü- Yöneticilerin, çalışanlarını mümkün olduğunca motive etmeye devam etmeleri için yaratıcı yollar bulmaları gerekmektedir. İşletmelerde motivasyonun rolü aşağıdakilerdi(Aktürk G., 2014: s.7)

- İnsan sermayesi yönetimi: Bir şirket tam potansiyelini ancak sahip olduğu tüm finansal, fiziksel ve insan kaynaklarını kullanarak gerçekleştirebilir. Bu kaynaklar sayesinde çalışanlar görevlerini yerine getirmek için motive olurlar. Bu şekilde, şirket herkesin görevlerini yerine getirmek için ellerinden geleni yaptığı gibi parıldamaya başlar.
- Kişisel hedefleri tanımlamak ve çalışanların motive olmasını sağlamak: Motivasyon, hem çalışanlarının kendi hedeflerine ulaşmasını hemde kişinin kendini geliştirmesini kolaylaştırabilir. Bu işçinin başlangıçtaki bazı hedefleri karşıladığında, çaba ve sonuçlar arasındaki açık bağın farkına varırlar, bu da onları daha yüksek düzeyde devam etmeleri için daha fazla motive eder.
- Daha fazla çalışan memnuniyeti: Çalışan memnuniyeti her şirket için önemlidir, çünkü bu faktörün ilerlemesi veya gerilemeye doğru ilerlemesi mümkündür. Bir teşvik planının yokluğunda, çalışanlar amaçlarını yerine getirmeye hazır olmayacaklardır. Böylelikle yöneticiler, teşvik fırsatları, parasal ve parasal olmayan ödüller ya da verimsiz çalışanlar durumunda caydırıcılar yoluyla onları güçlendirmeyi amaçlamalıdır.
- Çalışan verimliliğini artırma: Bir çalışanın verimlilik seviyesi, yetenekleri ve yeterlilikleri ile kesinlikle ilgili değildir. En iyi sonuçları elde etmek için, bir çalışanın yetenek ve isteklilik arasında mükemmel bir dengeye sahip olması gerekir. Bu denge, üretkenlik artışına, operasyonel maliyetlerin düşmesine ve verimlilikte genel bir iyileşmeye yol açabilir ve sadece motivasyonla sağlanabilir.

- Daha iyi takım armonisi: Motivasyon sayesinde işbirliğine dayalı ilişkilere odaklanmış uygun bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Bu istikrar ve kâr getirebileceği gibi, çalışanlar da değişime, nihai olarak şirketin hedeflerine daha kolay adapte olacaklar.

1.2. Motivasyon Kuramları

Çalışanların isteklerine karşılık verebilmek daha verimli çalışmalarını sağlamak, işle ilgili olumsuzlukları ortadan kaldırabilmek için araştırmacılardan bazıları motivasyon kuramları geliştirmişler. Bu kuramları öne süren araştırmacılardan bazıları çalışanların kişilik özellikleri ve davranışlarıyla motive edilebileceğini savunurken bazıları da çalışanların motive edebilmek için dışarıdan destek vererek bunun mümkün olacağını savunmaktadır.

Kapsam Teorileri- Kapsam teorileri insanlar içinde davranışlara neden olan, bu davranışları sürdüren veya durduran faktörleri arar. Onların ana odak noktası insanları motive eden ihtiyaçlardır. İçerik teorisyenleri arasında en tanınmış isimlerden bazıları Abraham Maslow, Clayton P Alderfer, Federick Herzberg ve David C. McClelland'dır. Onlar tarafından verilen teoriler motivasyonu anlamada yardımcı olurken, hala araştırma yoluyla tam olarak doğrulanmışlardır. Yine de, bu teoriler motivasyonla ilgili araştırmalarda çok büyük bir değere sahiptir. İçerik teorileri, esas olarak bireylerin benzersiz olduğunu ve benzersiz bir motivasyon kaynağına sahip olabileceğini ima etmektedir. İçerik teorilerinin temeli, motive edici faktörlerin yokluğunun, olumsuz bir davranışsal performansı tetikleyebilecek bir gerilim oluşturmasıdır. Bu teoriler, insanların ihtiyaç duyduklarına inandıkları şeyi elde etmediklerinde, bu ihtiyaçları karşılamaya çalıştıklarını ileri sürmektedir. (<https://www.cheshnotes.com/2016/10/content-process-theories/>, 2018)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

H. Maslow'un (1954) “motivasyon ve kişilik” çalışmasında öne sürdüğü hiyerarşi teorisi, çoğu akademisyen tarafından eleştirilmiş olmasına rağmen, insan motivasyonunun çalışılmasında en çok kullanılan ve beğenilen teori olarak ortaya çıkmıştır. Abraham Maslow bir klinik psikoloğu olmuştur ve insan ihtiyaçlarını ön

yeterlilik sırasına göre düzenlenmiş en düşükten en yükseğe doğru beş kategoriye ayırmıştır. İnsanı, tatmin etmek istediği ihtiyaçlar tarafından motive edilen varlık olarak görmüştür . Bu ihtiyaçların evrensel olduğuna ve davranışları motive etmeye başlamak için daha yüksek ihtiyaçların etkinleştirilmesinden önce ihtiyaçların daha düşük seviyelerde olması gerektiğine inanmıştır (Adiele E.E.1 and Abraham, Nath. M., 2013: s. 141)

Maslow ve takipçileri, insanların hayatta kalmak için endişe duymaktan öteye büyümek ve gelişmek istemeleri için doğal olan standartları nedeniyle “insancılar” olarak bilinmeye başladılar. Hayatta kalmak herkes için bir ihtiyaç olsa da, tüm insan çabası buna yönelik değildir. Hayatta kalmanın ötesinde daha fazla ihtiyaç var ve herkes, armoni, güzellik, adalet, mükemmellik gibi boyutlara duyarlı ve varoluşun gerçek amacını araştıran yüksek ihtiyaç seviyelerine ilerleyebilir (<https://www.simplypsychology.org/maslow.html>, 2018).

Şekil 1: Maslow'un ihtiyaçlar piramidi



Kaynak: Şolt H. (2018), “Kentlerde Swot Analizi Ve Maslow Gereksinim Hiyerarşisi Etkileşimi” Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD), Cilt 5 Sayı, s 214-223

Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin hiyerarşisine göre, bireyin ihtiyaçları, alt düzey fizyolojik ihtiyaçlardan kendi kendini gerçekleştirmeye yönelik daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlara doğru düzenlenir. Fizyolojik ihtiyaçlar en yüksek önceliktir çünkü makul ölçüde tatmin oluncaya kadar, davranışları motive etmek için diğer üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmayacaktır. Clark (2004), Maslow'un hiyerarşisinin

en iyi şekilde bir merdiven yapısı olarak görüldüğünü ve tüm insanların kendini gerçekleştiren kişinin karakterinin gerçekleşmesi yönünde hareket etme veya tırmanma potansiyeline sahip olduğunu bildirmiştir (Francis H. A., Kritsonis W. A., 2006: s.3)

Fizyolojik ihtiyaçlar temeldir: Vücut , gıda, sıvı, uyku, oksijen, cinsiyet, hareket özgürlüğü ve ılımlı bir sıcaklıktan hoşlanır. Bunlardan herhangi biri yetersiz beslendiğinde , açlığın, susuzluğun, yorgunluğun, nefes darlığının, cinsel engellenmenin, hapsedilmenin veya çok sıcak veya soğuk olmanın rahatsızlığının sıkıntı verici gerginliğini hissederiz. Bunlar bizi eksik metaları aramaya zorlarlar, böylece vücudumuz dengede ya da dinlenmede homeostaziye geri dönebilir. Vücudun büyük ölçüde yoksun kaldığı sürece, tüm enerjilerini bu taleplerin karşılanması hizmetinde yerine getirir. Isı arayan bir füze gibi tepki veren bir köpek ya da kedi her zaman güneş ışığının bir yamacını bularak sıcak bir yer sağlar. Fizyolojik düzeyde, Maslow insanları farklı görmüyor. Fakat bu fiziksel ihtiyaçlar düzenli olarak karşılandığında, artık baskı uygulamıyorlar. Bir ihtiyacın karşılanması artık motive etmez. Weight Watchers, markete gitme zamanının tam bir yemekten sonra olduğunu bildirir. Yemeye yetecek kadar yemlendiğimizde, gıda nispeten önemsiz hale gelir. Açlık ve diğer fizyolojik ihtiyaçlar karşılandığı için güvenlik ihtiyacı devreye giriyor (A First Look at Communication Theory, s. 127)

İkinci seviye güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bunlar güvenlik, istikrar, koruma içerir; korku, endişe ve kaostan kurtulma güvenlik ihtiyaçları içerisinde yer almaktadır (Robert J. Zalenski, M.D., and Richard Raspa, Ph.D, 2006: s. 1121). Sosyal ihtiyaçlar (Aşk ve aidiyet) bir sonraki aşamaya yerleştirildi ve Maslow bunların hayatta kalma ihtiyaçları olduğunu bile belirtti. Sosyal ihtiyaçlar baskın olduğunda, birey ilişkiler ve yakınlık arar, başkalarından sevgi ve tanıma arzular (Maslow, 1943)

Sosyal ihtiyaçların ötesinde , Maslow aslında iki bölümden oluşan saygınlık ihtiyaçlarını ortaya koydu. Toplumumuzdaki tüm insanlar (birkaç patolojik istisna ile), öz saygı ve başkalarının kendilerine saygı göstermesini arzu ederler.(Maslow,

1943) Alt saygınlık, başkaları tarafından saygı gösterilmesi, statü elde edilmesi, tanınma, itibar ve baskınlık ihtiyacını temsil eder. Daha yüksek bir saygınlık, benlik saygısı, kendine saygı, güven, yetkinlik ve ustalık geliştirme ihtiyacını temsil eden benlik saygısıdır. Hatta saygınlık ihtiyaçları Maslow tarafından “eksiklik ihtiyaçları” olarak gruplandırılmıştır, çünkü bunlardan herhangi birinin yetersizliğinin onu tatmin etmeye iteceğine ve tatmin edildikten sonra kişinin “daha yüksek bir şey” aramaya devam edeceğine inanmıştır. Memnun olmadıkça, birey eksikliklerinin yarattığı gerilimi ve dengesizliği hafifletmek için onları yerine getirmeye çalışacaktır. Eğer bir birey tüm bu seviyelerden memnun kalırsa, varoluşunun anlamını araştırır, gerçek veya tam potansiyelini keşfetmeye, ve kullanmaya başlar. Bu ihtiyaç Maslow tarafından, ihtiyaç hiyerarşisinin en yüksek kısmında yerini alan, kendi kendini gerçekleştirme ihtiyacı ya da “ihtiyaç” olarak adlandırıldı. Bu, bir insanın gerçek potansiyelini keşfetmesi ve büyümeyi asla durdurmamasıdır (<https://www.managementstudyhq.com/maslows-need-hierarchytheory.html>, 2018).

Maslow'un hiyerarşisine bazı kısıtlamalar getirilmiştir. Teori sezgisel bir bakış açısı olarak mantıklı olsa da, hiyerarşik yönünü desteklemek için çok az kanıt vardır. Aslında, modelin belirttiği ihtiyaçların sırayla çeliştiğine dair kanıtlar vardır. Teori, tüm insanların bu ihtiyaçları aynı düzende deneyimlediğini, kültürel ve bireysel farklılıkları tanımadığını varsayar. Örneğin kolektivist toplumlarda, sosyal ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlardan daha önemli olarak düşünülebilir. Maslow'un hiyerarşisi aynı zamanda, bir kişinin daha yüksek olanların peşinde daha düşük ihtiyaçları ihmal ettiği "açlıktan ölen sanatçı" gibi olguları açıklamakta da güçlük çeker. Son olarak, ihtiyaçlar arasında bir çatışmanın olduğu durumlar dışında, insanların bir seferde sadece bir ihtiyaç seviyesini karşılamaya motive olduklarını gösteren çok az kanıt bulunmaktadır (*Arab British Academy for Higher Education*, s. 3-4)

David McClelland'ın Başarı Güç Teorisi

1917 doğumlu McClelland, Wesleyan Üniversitesi'ni kazanmış ve 1941 yılında Yale'de deneysel psikoloji alanında doktorasını tamamlamıştır. Uzun bir

süre sonra, psikoloji bölümüne başkanlık etmiş ve Atkinson ve diğerleriyle başarı motivasyon teorisine konusunda işbirliğine başlamak için Wesleyan'a dönmüştür. 1956'da Harvard'a taşınmıştır. 1987'de Harvard'dan emekliye ayrıldıktan sonra, Boston Üniversitesi'nde psikoloji bölümü öğretim üyesi olarak çalışmaya başlamış ve 1998 yılının Mart ayına yani ölümüne kadar orda kalmıştır (Koyuncuoğlu, 2016).

David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Birey ihtiyaçlarını başarma, güç ve ilişki kurma ihtiyacı olarak üçe ayırmış ve diğer kapsam teorilerinden farklı olarak bunların doğuştan değil hayat boyunca öğrenilebilir olduğunu ileri sürmüştür. Teorinin adını aldığı ihtiyaçlardan olan başarı ihtiyacı ön plana çıkmaktadır (Ulukuş K. S., 2016). McClelland'ın geliştirmiş olduğu teoriye göre bireyler tüm hayatları boyunca üç tür ihtiyaçları duymaktadırlar. Ve insanlar bu ihtiyaçla doğmaz fakat yaşamları boyunca bu ihtiyaçları tecrübeler yoluyla öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır (Hodgetts, Luthans, 1999).

- Başarı İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği.
- İlişki kurma ihtiyacı: çatışmadan sakınma, çatışmadan, yakın ilişkiler kurma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.
- Güç ihtiyacı: Diğer insanları yönetme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği.

İnsan, güçlü olmayı seven bir varlıktır ve sosyal ilişkiler içinde olmayı ister. (Luthans F., Hodgest M. R., 1999). Bu istem şekli bir ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır ve bu ihtiyaç otorite, makam, mevki, statü şeklinde de olabilir. İnsan, aynı zamanda başarılı olmayı seven, arzulayan ve yaptığı işlerde başarılı olmayı isteyen bir yapıdadır. McClelland'ın görüşü, içinde bulunduğumuz toplumu ve insanları etkileyen en önemli güdünün başarı güdüsü olduğunu ifade eder. Bir insan başarılı olmayı ne kadar çok arzularsa, bir o kadar da başarısız olabileceği endişesi yaşar ve bu endişe de onun harekete geçmesini engeller. İnsan, ancak bu

endişesini yenebilmeyi başardığı takdirde başarılı olma şansını da arttırır. İnsan, çevresine egemen olmak ister, bu sebeple de güçlü olma ihtiyacı hisseder. Birçok insanın risk almasının sebebi de budur, aldıkları bu risk ile de diğer insanlarla çatışmaya girmekten hiç çekinmezler. Bu kuramda sonuç olarak, ihtiyaçlar hiyerarşisi bulunmadığını söylemek mümkündür. İnsanın içinde bulunduğu çalışma ortamı ve ilişki içinde olduğu sosyal çevresi onun ihtiyaçlarını belirler. David McClelland kuramında, ihtiyaçların insanın davranışlarına olan etkilerini ele almamıştır, sadece insanları motive edebilen etkenleri belirlemekle yetinmiştir (Ataman, 2001).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg tarafından ileri sürülen Çift Faktör Kuramı, literatürde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilinen kapsam (gereksinim) kuramlarından biri olup, aynı zamanda iş doyumunu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Ateş H., Yıldız B ve Yıldız H., 2012: s.149)

Herzberg ve meslektaşları, iş tutumlarının sebepleri, ilişkililikleri ve sonuçları ile ilgili yüzlerce çalışmayı ayrıntılı bir şekilde gözden geçirdikten sonra buna dayalı olarak, öncelikle bir kişinin işine yönelik olumlu tutumlara yol açan faktörlerin, olumsuz iş tutumlarına yol açan faktörlerden farklı olduğu hipotezini geliştirdiler. Bu hipotez, evrimsel bir şekilde iş doyumunun basit bir şekilde sadece iş doyumsuzluğunun karşılığı olmadığı anlamına geldiği için yaygın bir şekilde kabul gördü. Bunun yerine, daha sonra, “iş doyumunu ve iş doyumsuzluğu hisleri birbirinden bağımsızdırlar” şeklinde yeni bir hipotez oluştu. Bu hipoteze göre, bir işgören eş zamanlı olarak işin bazı boyutlarından mutsuz olurken diğer bazı boyutlarından mutlu olabilir (Kurt T., 2005: s. 287-288).

İşte doyum ve doyumsuzluğun farklı faktörlerden kaynaklandığını ilk olarak Herzberg göstermiştir. Bunlar, daha önceden inanıldığı gibi basit bir şekilde aynı faktörlere karşı tepkiler değildirler (Kurt T., 2005: s. 287-288)

Herzberg iki uyarıcıyı farklılaştırır: motivasyon ve hijyen faktörleri. İşin kendisi, tanınma veya sorumluluk gibi motivasyonlar sadece işe aittir. Bir kuruluştaki tutku ve ilgiyle çalışmak için bir teşvik sağlamak zorundadırlar. Bunun

tersi hijyen faktörleridir. Bunlar teşvik sağlamayan ancak çalışanların memnuniyetsizliğini önlemek için var olması gereken çalışma faktörleridir. Bunlar, örneğin maaş, kişilerarası ilişkiler veya uygun çalışma koşullarını içerir. İlk önce, kendi kendine anlama sağlamak ve ardından çalışanların daha fazla performans göstermeye istekli olmaları için uygun motivasyonları bulmak önemlidir. (Shanks, s. 21, 2017). Motivasyon, yeni motivasyonların sürekli tanıtılması değil, somut çalışma koşullarının yaratılması ve kurulması anlamına gelir. Teşvikler hem somut hem de Somut olmayan şekilde tasarlanmıştır. Kritik, iki faktörün ayrımıdır. Motive edici faktörler ve hijyen faktörleri değişken boyuttadır ve çalışanların istek ve ihtiyaçları çok bireyseldir. Teoriye göre, hijyen faktörlerinin yokluğu iş tatminsizliği yaratabilir, ancak onların varlığı motive etmez veya tatmin yaratmaz. Dışsal faktörler aşağıdakilerdir (Gawel, Joseph E., 1997: s.2);

- Ücret düzeyi - Ücret veya maaş yapısı uygun ve makul olmalıdır. Aynı alanda bulunanlara eşit şekilde ödenmelidir.
- Şirket politikaları ve yönetim politikaları - Şirket politikaları adil ve açık olmalıdır. Esnek çalışma saatleri, kıyafet, tatil, tatil vb.
- Sigorta olanakları - Çalışanlara sağlık bakım planları (tıbbi yardım), aile üyeleri için faydalar, çalışan yardım programları vb. Sunulmalıdır.
- Fiziksel çalışma koşulları - Çalışma koşulları güvenli, temiz ve hijyenik olmalıdır. İş ekipmanları güncellenmeli ve bakımlı olmalıdır.
- Durum- Çalışanların kuruluş içerisindeki durumu aşına olmalı ve saklanmalıdır.
- Ast-üst arasındaki ilişkiler - Çalışanların akranları, üstleri ve astları ile ilişkileri uygun ve kabul edilebilir olmalıdır. Çatışma veya aşağılama unsuru bulunmamalıdır.
- İş güvenliği - Organizasyon, çalışanlara iş güvenliği sağlamalıdır.

Kaliteli yönetim, Herzberg'e göre, bir hijyen faktörüdür. Kötü bir yönetim ise çalışanı mutsuz ya da doyumсуuz yapar. Aynı şekilde çok kaliteli bir yönetim çalışanda mutluluk ya da doyum hissi uyandırmaz. Kaliteli bir yönetim çalışanı

yalnızca mutsuz ve doyumsuz olmaktan uzak tutar. Çalışanda doyum hissinin uyanması için motive edici faktörlerin yerine getirilmiş olması gerekir.

Tablo 1: Herzberg'in memnuniyet ve memnuniyetsizlik anlayışı

Doyumsuzluk var	Doyumsuzluk yok
Motive Edici faktörler	
Doyumsuzluk yok	Doyumsuzluk var

K

aynak: <https://www.managementstudyguide.com/motivation-morale.htm>, 2018

Tablo-1 Herzberg'e göre, faktörlerin yerine getirilme (her iki şeklin sağındaki kutucuklar) ve getirilmeme (her iki şeklin solunda kutucuklar) durumunun iş doyumuna etkisini bir örnekle açıklamak istersek:

Tablo 2: Maslow ve Herzberg teorilerinin karşılaştırılması

Maslow teorisi	Maslow teorisi
İhtiyaçlara cevap verme isteğinin motivasyondaki temel değişken olduğunu ifade eden genel bir motivasyon teorisidir.	İşyerinde var olan ve iş tatmini ya da memnuniyetsizliğe yol açan bazı değişkenlerin olduğunu ortaya koymaktadır.
Tanımlayıcıdır.	Basit ve kuralcıdır.
Temeli, insan ihtiyaçları ve onların tatminidir	Temeli ödül ve takdire dayanır.
Aşağıdan yukarıya doğru bir ihtiyaçlar dizisi vardır.	Herzberg'in kuramında böyle bir sıralama yoktur.
Maslow'un teorisi, bir bireyin tatminsiz ihtiyaçlarının stimülatör olarak hareket ettiğini belirtir.	Herzberg'in teorisine göre, gratifiye ihtiyaçların bir bireyin davranışını ve performansını yönetmesi gerektiği ortaya çıkıyor.
Bir bireyin tatminsiz ihtiyacı, motivasyon görevini görür.	Sadece daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar motivasyon olarak sayılır.
Bir bireyin ihtiyaçları, Maslow'a göre hayatta kalma / eksiklik ihtiyaçları ve büyüme ihtiyaçları olmak üzere iki kategoriye ayrılır.	Herzberg'in modelinde, bireyin ihtiyaçları Hijyen ve motivasyon faktörleri olarak sınıflandırılır.

Kaynak: S. Surbhi (2017) "Difference Between Maslow and Herzberg's Theories of Motivation"

Clayton Alderfer' in Erg teorisi

Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir modifikasyonudur. Hiyerarşik olarak organize edilen Alderfer, temel insani ihtiyaçların üç kategoriye, yani varoluşa, ilişkiselliğe ve büyümeye göre gruplandırılabilirliğini öne sürdü (Küçüközkan Y., 2015: s. 104)

ERG teorisinin literatüre en büyük katkısı Maslow'un varsayımlarının gevşetilmesidir. Örneğin, ERG teorisi belirli bir düzende gereksinimleri sıralamamaktadır ve belirli bir zamanda birden fazla ihtiyacın çalışabileceğini açıkça kabul etmektedir. Dahası, teorinin, bir ihtiyacı karşılamaya yönelik

Maslow	Alderfer
Kendini Güncelleştirme İhtiyacı	
Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) ihtiyaçları
Sevgi ve Alt Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varloma (existence) ihtiyaçları

girişi
mleri
nde
hüsra
na

uğrayan bireylerin bir diğerine gerileyebileceğini ileri süren bir “hayal kırıklığı-gerileme” hipotezi vardır. Örneğin, işindeki büyüme fırsatlarından ve kariyer hedeflerine doğru ilerlemesinden bıkan biri, ilişki gereksinimine gerileyebilir ve başlayabilir. Bu teorinin anlamı, belirli bir noktada bireyleri davranışlarını anlamak ve onları doğru bir şekilde motive etmek için yönlendiren çoklu ihtiyaçları belirlemektir. Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir. ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir (Küçüközkan Y., 2015: s. 104)

Tablo 3: Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG kuramın Karşılaştırılması

Kaynak: Küçüközkan Y. (2015), “ Leadership and Motivation Theories:” A Theoretical Framework, Universidad Azteca, s. 104

1. Varloma ihtiyaçları; İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.
2. İlişkisel ihtiyaçlar; İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hemde
3. diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir.

4. Gelişme veya büyüme ihtiyaçları; insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya, ilişkindir

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilemez. Aynı zamanda ERG model'de hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de vardır. Eğer üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde başarısızlık ortaya çıkarsa bu alt kademedeki tatmin edilmemiş başarısızlığı tetikleyerek kişiyi aşağı çeker. Bu durumda, ERG Modeli, kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin hem ustune hem altına hemde ikitarafli hareket edebilebileceğini iddia etmektedir. (Küçüközkan Y., 2015: s. 104).

Tablo da görüldüğü üzere Alderfer'in varolma (Existence) ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Alderfer'in ilişkise (relatedness) ihtiyacı da Maslow'da sevgi ve ait olma adı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılıktır. Yine Alderfer'in gelişme (growth) ihtiyacı, Maslow'un değer ve kendini güncelleştirme ihtiyaçlarından sayılabilir (Küçüközkan Y., 2015: s.105).

Süreç Teorileri- Süreç teorileri, kişinin temelde dışsal olan faktörlerden nasıl etkilendiğini, yönlendirildiğini, devam ettiğini ve durdurulduğunu analiz eder” (İbrahim, 2015, s.8). İçerik teorileri, insanları motive eden faktörlerle ilgilenirken, süreç teorileri, insanların motive olma şekillerine odaklanır.Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası , kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleriyle ilgilidir. Motivasyona ilişkin süreç teorileri olarak Klasik Şartlanma , Beklenti Kuramı, Eşitlik ve Amaç Teorisidir (Erdem A. R., 1998: s. 53).

Motivasyon hakkında neden bu kadar çok farklı teori var? Çünkü: (Eggert, 1999).

- Motivasyon yapay bir yapıdır, bu yüzden onu incelemenin kapsamlı bir yolu yoktur.
- Bireysel bir hedefe, herhangi bir şekilde farklı yollarla veya motivasyulaşılabilir. Tek bir amaç, farklı ihtiyaçların tamamını ve

dolayısıyla motivasyonları tatmin edebilir. İnsanların ihtiyaçları farklıdır - ve bu nedenle motivasyonları farklıdır.

- Bireyler isteklerini ve ihtiyaçlarını sürekli olarak değiştirirler ve sonuç olarak motivasyonları her durum için farklılık gösterir.

Şartlandırma-Pekiştirme Teorisi

Bu teori bir davranışın kaynakları ya da onu ortaya çıkaran nedenler üzerine durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler üzerinde durmaktadır. Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanununu (Law of Effect) temel alarak gelişmiştir. Etki kanununa göre; çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar etmemektedir. Bu durumda, bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı o davranışı göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır (Gündüz A., 2009: s. 96).

Bu noktada karşımıza, davranışların sürdürülmesi veya davranışlardan kaçınılması biçiminde iki zıt durumun çıktığı görülmektedir.

Bahsedilenlerden hareketle, olumlu davranışları göstermek ve onları alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisi dört yöntemden bahseder (Omirtay B., 2009: s. 44).

- Olumlu pekiştirme : Olumlu bir davranış sergileyen bireyin bu davranışı yeniden tekrarlaması için onu teşvik etmektir. Bu davranışları teşvik etmek amacıyla çoğunlukla ödüller kullanılır. Ödüller içsel veya dışsal ödüller olabilir. İçsel ödüller prestij kazanma, takdir edilme ve.s dışsal ödüller ise ücret artımı, prim, ikramiye ve.s verilmesi olabilir (Omirtay B., 2009)
- Olumsuz pekiştirme : Birey tarafından yapılan olumsuz bir davranışın yeniden tekrarlanmaması için önceden tedbir görmektir. Burda maksat cezalandırıcı önlemler görmek değil sadece olumsuz davranışın karşısını almaktır. (Omirtay B., 2009).

- Son verme: Benimsenmeyen, olumsuz bir davranışı tamamen ortadan kaldırma ve bir daha tekrar etmemesi için gerekli tedbirleri almayı içerir. İstenmeyen ve tekrarlanmayan bir hareket pekişmeyecektir de. Burada ceza uygulaması söz konusu edilmemekte, sadece bireye bu davranışının örgüte ve beklentilerine zarar vereceği hissettirilmektedir. Mesela terfi, zam, bazı ödüller bu beklentilerden bazılarıdır (Aksoy K., 2018: s.52)
- Cezalandırma : Nazı davranışların ortadan kaldırılmasında ceza etkili bir yöntemdir ancak istenen davranışları sergileme gücü oldukça zayıftır. Cezayla olumsuz davranışlara ortadan kaldırılrsa da olumlu davranışın gösterilme garantisi vermez. Çoğu durumda ceza bireylerin örgüte ve yöneticilere karşı öfke, kızgınlık ve moral bozukluklarına da yol açabilir (Aksoy K., 2018: s. 52)

Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi iş başında motivasyon ve davranışla ilgili çeşitli karar verme teorilerini gösterir (Purvis R. L. ve diğerleri, 2015: s. 4). Bilgi, beklenti teorisinde kilit bir role sahiptir, çünkü davranışın olası sonuçlarını tahmin etmek için zihinsel kabiliyeti vurgulamaktadır. Beklenti teorisinin en ünlü versiyonu Victor Vroom tarafından sunulan teoridir. Beklenti kuramı, diğer teorilerden bazıları için daha kapsamlı ve gerçekçi bir bakış açısı güdüyor. Daha karmaşık bir motivasyon teorisi olmasına rağmen, çalışanların sağduyulu psikolojisine dayanır ve davranışlarının istenen sonuçlara ulaşılmasına yol açabileceği beklentisi olduğunda harekete geçmeleri gerektiğini söyler (Parijat P., 2014: s. 3). Başka bir deyişle, güçlü çabaların iyi performansa yol açacağına ve iyi performansın arzu edilen ödüllere yol açacağına inandıkları takdirde insanlar motive olacaklardır (Lunenburg F. C., 2011: s.4).

Bu teori üç kavramı temel alır:

- Beklenti
- Performans
- Ödül

Beklenti: Bir kurumdaki beklenti kavramına yönelik keskin bir bakış, bir çalışanın, çalışmasında gösterdiği çabanın organizasyonda yüksek performansa yol açacağı düşüncesiyle görevini yerine getirmek için daha fazla çaba harcaması gerektiğini gösterecektir. Sonuç olarak, hem çalışan hem de kurum, yüksek düzeyde organizasyonun performansına ulaşmayı beklediğinden, çalışanlardan çok çalışılması gerekir (Mbongaya J. O., 2017: s. 35)

Performans: Bir çalışan görevini yerine getirmeye çalışırken, sonuç yüksek performanstır. Yüksek performansa sahip bir çalışan, performansının ödül ile sonuçlanacağını farkındadır çünkü çalışanlar performans ve ödül arasında yakın bir ilişki olduğunun farkındadır.

Ödül: Bu dönemde fazladan iş yapan çalışanlar, olumlu bir değerlendirme, takım liderinin pozisyonundan ofis yöneticisine kadar bir terfi ile ödüllendirilmelidir. Tanıtım, bir çalışanın mevcut işten ücret, sorumluluk, statü ve organizasyon düzeyinde daha yüksek olan başka bir işe dikey harekettir.

Beklenti teorisi aynı zamanda, iş tatmininin üstün performanstan kaynaklandığını ve, sonuç verdiğini göstermektedir (Zhu Y., 2013: s.293-294). Beklenti teorisi, durumsallık modeline dayanır ve tüm çalışanların aynı şeylerle ve aynı şekilde motive olmadığını kabul eder (Parijat P., 2014: s.3).

Beklenti teorisine bir çok sınırlamalar getirilmiştir. Bunların bazıları aşağıdakilerdir;

Beklenti teorisi tam ve kapsamlı değildir. Diğer tüm teoriler gibi, bir bakış açısı ve bir açıya da sahiptir. Birçok hesapta daha iyidir ve diğer birçok motivasyon teorisinden daha gerçekçidir. Yöneticiler sadece Beklenti Teorisine güvenmeyebilir ve diğer teorileri de kullanabilir, ancak en önemli motivasyon teorilerinden biridir. Sosyal bilimlerdeki tüm teorilerin sınırlı olduğunu ve Beklenti Teorisinin bir istisna olmadığını da anlamalıyız. Bir diğeri teori, açıklamak istediğini yüksek olasılıkla açıklayabilme yeteneğinde yatmaktadır. İnsan doğasının, davranışının, tutumlarının ve elbette motivasyonunun objektif olmaktan daha öznel olduğu ve hiçbir zaman tam olarak nesnelleştirilemeyeceği veya kuramlaştırılmayacağı anlaşılmalıdır. Teori karmaşıktır ve birçok değişken içerir.

Teorinin pratik uygulanabilirliği bu nedenle biraz Őüpheli olabilir. Aslında birkaç uzman, teorinin karmaŐıklılıđının sadece test etmekle kalmayıp uygulamak için de zorlaŐtıđına inanmaktadır. Bazı uzmanlara göre bu teori, çalışanların motivasyonunu daha basit, tipik, rutin ve dŐŐŐk seviyeli işlerde ve organizasyonlarda çalışanlarda öngörmede çok verimli olmayacaktır. Diğer uzmanlar, bu teorinin bazı kŐltŐrlerde ve ũlkelerde diğerlerinden daha iyi çalıŐabileceđine inanmaktadır. Araştırma, Beklenti Teorisi'nin ABD'deki motivasyonu diğer ũlkelerdekinden daha açık bir Şekilde ortaya koyduğunu ileri sŐrmŐŐtŐr. ABD'den insanlar hedefe yönelme eğilimi gösterebilir ve kendi başarılarını etkiler. Ancak farklı ũlkelerde farklı modeller mevcut olabilir (P.Parijat, 2014: s.5-6).

Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Model, Victor S. Vroom'un yaptığı gibi matematiksel olarak değil de, karmaşık ve çok boyutlu motivasyon sŐrecini Őematik olarak açıklar. nemli olan modelin ana içerik ve sŐre teorilerini içermesidir. Bu model, motivasyonun sadece performansta değil, eğitimde olduğu gibi kâr amacı gŐtmeyen alanlarda da performansın iyileştirilmesi için nasıl bir çok etki yarattığını açıklamak için önemli bir giriŐimdi. Model, çabalar, performans, dŐller ve memnuniyet arasında geleneksel olarak inandığı iliŐkilerden önemli bir bŐtŐn getirdi. Modelin temel özelliği, performans ve memnuniyet arasındaki iliŐkidir. Victor S. Vroom'un çalışmalarını geniŐleterek Porter ve Lawler, kritik değişkenlerin bilişsel olarak iş motivasyonunda olduğunu açıklamaya çalıŐmıŐlardır. Modelde, performans ve memnuniyet arasındaki ilişki doğrudan ele alınmaktadır. Bir bireyin çabaları onun performansında bir artış anlamına gelmez. Bireyin performansının arttırılması ve bireyin yetenekli yetenekleri yoksa, bireyin ũstleneceđi işte başarılı olması mŐmkŐn değildir (GŐney, 2011; TevrŐz, Erdem ve Bozkurt, 2012). Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun birey ne kadar gayret sarf etse de bir bilanço dŐzenleyemeyecektir. Değişken, kişinin kendisi için dŐŐŐndŐđŐ rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış tŐrleri olarak tanımlamak mŐmkŐndŐr. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, ũstler de astlarından

Belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca bireylerin çalıştıkları organizasyonda onların kendilerinden beklediği roller vardır. Rol konusu kitabımızın çatışma yönetimi kısmında daha ayrıntılı olarak inceleneceği için burada üzerinde fazla durmayacağız. Ancak bu motivasyon modelinde algılanan rol'ün ifade ettiği anlam şudur: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları (role conflicts) ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir (Eren, 2012; Koçel, 2013).

Bu modelin Vroom'un teorilerinden en göze çarpan farkı, ödüllendirilmiş hisse özkaynaklarının değişkendir. Birey, bir başkası tarafından elde edilen ödülle, performansın karşılığında kişinin düşündüğü ödülü karşılaştırır. Buna göre birey, ne tür bir ödül kazanacağına dair algı geliştirir. Fiili ödül algılanan ödülde daha az ise, memnuniyet ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, beklenti değişecek ve motivasyon süreci yeniden başlayacaktır.(Eren, 2012; Koçel, 2013)

Bekleyiş teorisine de eleştiriler getirilmiştir. İlk önce kompleks olduklarından dolayı test edilmeleri güçtür. Diğer bir eleştiri de, teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıklı aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir (Kaplan M., 2017).

Eşitlik Teorisi

Adams, 1963' te eşitlik teorisini önermiştir. Bu teoriye göre çalışanlar devamlı olarak kendilerini maaş, ücret, terfi, takdir, prim, statü-değer konularında diğer çalışanlarla özellikle aynı konumda olduklarını düşündükleri kişilerle kıyaslarlar. Bu karşılaştırma sonucunda ulaştığı eşitsizlik unsuru kişiyi motive eder ve konuyu giderici davranışta bulunur (Ulukuş K. U., 2016: s. 253).

“Eşitlik normu”, bir çalışanın yaptıkları işe katkı için adil bir getiri bekleyeceği sosyal bir varsayımdır (Bell R. L., Martin J.S., 2012: s. 109).

Eşitlik Teorisi, çalışanların bir iş durumundan (çıkılardan) aldıkları şeylere (girdiler) göre algıladıklarını algılar ve daha sonra girdiler-sonuç oranını diğerlerinin girdi-sonuç oranları ile karşılaştırır (<https://iedunote.com/equity-theory-of-motivation>, 2018).

Girdiler: Girdiler, çalışanların işine getirdikleri veya katkıda buldukları, eğitimleri, deneyimleri, çabaları, sadakatleri, bağlılıkları gibi tüm zengin ve çeşitli unsurları içerir.

Çıktılar: Sonuçlar, işlerinden elde ettiklerini ve işverenlerin sonuçlarının doğrudan ödeme ve ikramiye, yan haklar, iş güvenliği, sosyal ödüller ve psikolojik olarak algıladıkları ödüllerdir.

Eşitlik: Eğer çalışanlar özkaynakları algılayorsa, aynı seviyede hareket etmeye devam etmek için motive olacaklardır.

Adams'a göre, kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur (Kaplan M., 2007: s. 49-50).

Çalışanlar özkaynaklarının diğer özkaynaklardan daha az olduğunu düşündüklerinde, eşitsizliği üç yoldan azaltmaya çalışacaklardır:

- “Bilişsel çarpıklık” olarak bilinen girdileri ve sonuçları bilişsel olarak çarpıtarak, dengesizliği ya da davranışları haklı çıkaracak psikolojik bir ayarlama yapabilirler.
- Girdilerini değiştirebilirler, yani elde ettikleri sonuçlara eşit olarak algıladıkları bir düzeye ulaşmaya kadar iş girdilerini kısıtlayacaklardır;
- Örgütü terk edebilirler .

Bir çalışan, bu üç varsayımı, işlerinde algı noktasından eşitlik elde etmek için kullanacaktır. Yöneticinin ödeme, kontrol, terfi, ilerleme, iş güvenliği ve çalışma koşulları üzerinde kontrolü vardır; çalışanın başkalarıyla nasıl kıyaslandığı konusundaki algısı, yöneticinin çalışanın başarı duygusu, yetkinlik hissi, kişisel değeri hissetme, başarıya ulaşma ve güven duygusu üzerindeki kontrolünü kısıtlar. Yönetici, iyi çalışma, statü, aidiyet duyguları, başkalarından takdir alma, ve işteki bir nokta arkadaşlığı için tanınma üzerinde kontrol sahibidir (Bell R. L., Martin J.S., 2012: s. 110).

Amaç Teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından önerilen “Amaç Teorisi”nde liderlerin ve izleyicilerin belirli bir amacın saptanması esasına dayanır. Bireysel amaçların saptanması motivasyon üzerinde yapıcı bir katkıda bulunduğu savunulmaktadır. Bu teoriye göre değer yargılarının insanların kazanılması doğrultusunda davranışlara yön verilmesidir. Bireylerin amaçlara ulaşmalarında da bu amaçların fikir birliğine varılmasıdır. Ayrıca ilgili geri besleme oluşabilmektedir (Önen S. M., Kanayran H.G., 2015: s. 53-54). Belirlenen zor ve büyük hedeflerin belli bir dereceye kadar ulaşılabilir olması gerekmektedir. Aksi halde motivasyon daha öncekinden daha fazla düşebilir. Hedeflerin motivasyon üzerindeki etkisi aşağıdaki gibi gösterilebilir (Lunenburg F. C., 2012: s. 4)

- Son tarihler, hedeflerin verimliliğini artırıyor - Çoğu çalışan için hedefler, tamamlanma tarihini içerdiklerinde daha etkilidir. Son tarihler bir zaman kontrol mekanizması olarak hizmet eder ve hedeflerin motivasyon etkisini artırır. Son teslim tarihinin yaklaştığının bilincinde olan tipik çalışan, görevi tamamlamak için daha fazla çaba harcayacaktır. Buna karşın, eğer hedefe ulaşmak için çok fazla zaman kalırsa, çalışanın mevcut zamanı doldurmak için kendi hızını yavaşlatması muhtemeldir. Ancak, son tarihler çok sıkıysa, özellikle karmaşık görevlerde, işin kalitesi zarar görebilir (Lunenburg F. C., 2012: s. 4).
- Birey tarafından belirlenen açık ve net hedefler, başarıyı artırır.
- Ek ulaşılması kolay olmayan, görece zor ve zorlu hedefler, başarıyı arttırmaktadır.
- Hedefler performansı değerlendirmek için kullanıldığında daha etkili sonuçlar ortaya çıkar.

Çalışanlar, performanslarının hedeflerine ne kadar iyi ulaştıklarına göre değerlendirileceğini bildiğinde, hedeflerin etkisi artar. Satış görevlileri, örneğin, elde etmeleri beklenen haftalık ve aylık satış hedeflerine sahipler. Telefon operatörleri, günlük olarak yardım etmeleri gereken müşteri sayısı için hedeflere sahiptir. Oyun kurucuları, atılan pasoların tamamlanma yüzdeleri ve oyun başına

hücumun kaç metre olduğu konusunda karardır. Antrenörler kazan-kazan kaydıyla değerlendirilir. IBM, General Motors ve Microsoft Corporation gibi kuruluşların CEO'ları büyüme, kârlılık ve kalite hedeflerini karşılama konusunda değerlendirilmektedir (Lunenburg F. C., 2012: s. 4).

Bir birey tarafından belirlenen hedefler ile bir kurum tarafından belirlenen hedefler arasındaki uyumun varlığı, başarıların artmasını ve çatışmaların azaltılmasını sağlar. Çatışmaların azalması ve uyumun artması motivasyon faktörü olarak görülmektedir. İyi bir motivasyona sahip olmak. Locke, yöneticilerin amacının çalışanların amaçları ile örtüşmesi gerektiğini söylüyor. (Tuysuz M., 2015: s. 27-28).

Teoride hedeflerin şu özelliklere sahip olması gerekir (A. Sağlam, 2015: s. 40):

1. Hedefler, çalışanlar tarafından özellikle yürütücüler tarafından karşılanmalıdır.
2. Hedefler iddialı olmalıdır.
3. Hedefe ulaşmak için başarı seviyesinin periyodik olarak bir geri bildirim alması gerekir.

1.3. Motivasyonun Çalışanlar ve İşletmeler İçin Sonuçları

Motivasyon, örgüt amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasında çalışanların güdülenmesidir. Dolayısı ile motivasyonda istenilen hedeflere ulaşabilmek için bazı amaçlar bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile motivasyon ile sağlanmak istenen sonuçlar, motivasyonun amaçları olarak da ifade edilebilir. Bu bağlamda her işletme açısından hayati öneme sahip motivasyonun sonuçlarını; “etkinlik, verimlilik, kalite, karlılık” şeklinde sıralamak mümkündür (Oraman, 2009).

Etkinlik- Bir örgütte; verimlilik, büyüme ve gelişmenin sağlanması, rekabet gücü ve koşulları, örgütün çevreye uyumu, çalışanların tatmini ve örgütün sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi gibi faktörlerin gerçekleşmesi, etkinliğin sağlandığının göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Etkinlik, örgütün süreç ve faaliyetler ile yönetsel bağlamda başarıya ulaşma derecesi olarak ifade

edilmektedir. Dolayısı ile bir örgütün etkin bir şekilde faaliyette bulunabilmesi için, farklı yöntem ve araçlardan yararlanması gerektiği söylenebilir. Kuşkusuz etkin bir faaliyet için ilk gereken araç veya kaynak insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarını sırası ile makine ve teçhizat, teknoloji ve yönetsel yeniliklerin kullanılması, hammadde ve enerji gibi diğer araçlar izlemektedir. Örgütün faaliyet sürecinde kullandığı tüm kaynak ve varlıklar içerisinde en büyük öneme sahip insan kaynaklarının, verimli ve etkin bir şekilde örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılabilmesi, çalışanların motivasyonu ile mümkün olabilecektir. Diğer bir ifade ile motive edilmiş insan kaynağı etkin bir şekilde görev ve sorumluluklarını yerine getireceğinden, örgütün amaçlarına daha çok katkı sağlayacaktır kısaca işletme etkin bir şekilde faaliyette bulunacaktır. Literatürden edinilen bilgiler doğrultusunda etkinlik, bir örgütün sahip olduğu kaynaklarını optimal bir şekilde kullanması ve sonucunda örgüt amaç ve hedeflerine ulaşma düzeyi olarak tanımlanabilirken, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında asli faktör veya kaynak olarak kabul edilecek insan kaynağının ve/veya çalışanların motivasyonlarının sağlanması, etkinliği sağlanmasını kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir faktördür denilebilir (Güneş Ş., 2015: s. 18-19).

Kalite -Kalite estetik, performans, dayanıklılık, güvenilirlik, devamlılık, servis ve bir çok kavramı kapsamaktadır. Klasik yönetim anlayışında motivasyonla daha çok satmak ve üretmek vardı. 1970’li yıllarda General Motors Japonlara karşı rekabet başlatarak çalışanların verimlilik, performans, ve yeteneklerinin önemini vurgulayarak “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” anlayışını başlatmıştır. Bu yöntem süreçlerin iyileştirilmesi, çalışan ve müşteri memnuniyetinin sağlanması onların motivasyonunun ve performansının artırılması gibi konulara kapsayan modern yöntemdir (Türkmen İ., 1996: s. 9).

Verimlilik- İşgören motivasyonu, verimlilik üzerinde pozitif etkiye sahip bir etmendir. Çünkü iş yaşamında bazı işgörenlerin işlerine gönül vermeleri, zorluklar karşısında yılgınlık göstermeyip diğerlerine oranla daha yüksek bir performans göstermelerinin altında yatan nedenlerden birisi de motivasyondur. Motivasyonu yüksek işgören sayısı arttıkça da totalde bütün işgücünün performansı olumlu

etkilenecektir. Bu da verimlilik üzerinde olumlu etki yaratan bir durumdur. Sonuç olarak işgücünün motivasyon sayesinde daha etkili olması verimlilik üzerinde olumlu etki yaratan bir faktördür. İşletmelerde çalışanlarını motive etmek ve yönlendirmek için yeni yollar geliştikçe, giderek daha yüksek verimlilikle tanışılmaktadır. Emirlerinde çalışanları yönlendirip güdülemek için daha iyi yöntemler geliştirmeye harcanacak çabalar, o yönetime büyük kazanımlar olarak geri dönecektir. Dolayısıyla yöneticiler işgören verimliliğini arttırmak adına motivasyonu devamlı kılan değer, ödül ve cezalandırma sistemi geliştirmeli ve uygulamalıdır (Akkant F., 2014: s. 16).

Karlılık- $Kar = Satış\ tutarı - Maliyet\ masrafları$ olduğuna satış miktarının yüksek olması durumunda kar da yükselecektir. İşletme karının yüksek olmasını istiyorsa ya fiyatı yada satış miktarını artıracaktır. Eğer işletmenin toplam sermaye karlılığı düşükse bu zaman bu işletmenin başarısızlığının bir göstergesidir. Bu durumda yönetici hedeflediği kara ulaşmadıysa o zaman iki yol deneyecektir (Kaplan M., 2007: s. 9). Çünkü yönetim belirlediği amaç ve hedeflerine çalışanlar vasıtasıyla ulaşabilirler. Yönetimin faaliyetlerine ve işletme amaçlarına işgörenlerin katdıkları değeri artıracak çalışan amaçlarıyla örgütün amaçlarını ve stratejilerini uyumlaştıracak motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi sonucunda , işletmenin karlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır (Kaplan M., 2007: s. 10).

Yönetici hem motivasyon yoluyla çalışanların performansını yükseltmeli hem de teknolojik gelişmeleri izleyerek işletme karını artırmalıdır (Kaplan M., 2007: s. 10).

II BÖLÜM. ÇALIŞAN PERFORMANSI VE MOTİVASYONU

2.1. Çalışan Performansı ve Onu Etkileyen Faktörler

Performans bir amacın gerçekleşme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, takımın, çalışma biriminin ya da organizasyonun o iş aracılığıyla, hedeflere göre nereye ulaşabildiğini gösterir (Argon ve Eren, 2004:224). Bir başka tanıma göre performans, görevin çeşitli boyutlarıyla yerine getirilmesinde, çalışanların başarı düzeyini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanın tanımlanan deneyim ve yeteneklere uygun olarak işi kabul edilebilir sınırlarda gerçekleştirmesidir. Performans amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Ekingen E, ve diğerleri, 2017: s.72)

Performans çok boyutlu bir terimdir ve performansı etkileyen birçok faktör vardır. Literatürde bu kavramla ilgili birçok tanım vardır. Performans kelimesi, bazı ülkelerde üretilen mal veya hizmetlerin miktarı olarak tanımlanır, hatta verim, verimlilik ve çıktı terimleriyle de ifade edilebilir. Bu terim aynı zamanda kişinin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak da ifade edilir (Szigety T., 2010: s. 418-422).

Performans, kişinin sorumluluklarının ve görevlerinin yerine getirilmesi olarak tanımlanır ve ayrıca işyerindeki tüm sorunların üstesinden gelir. İşlevsel açıdan "performans", belirli standartlara uygun performans göstermesi ve beklenen hedeflere ulaşması olarak tanımlanabilir. Bireysel performans, bireyin deneyim ve yetenekleriyle ilgili belirli sınırlardakilerle ilgili bir işin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanır. Dolayısıyla bir organizasyondaki performans hakkında konuşmak için; iş, bir kişinin deneyim ve yeteneklerine uygun olmalı ve bir kişinin iş becerilerini ve derecelerini göstermek için bir standart olmalıdır. Bu standarda ulaşmak, bireyin başarısı olarak kabul edilirken, standardın altında kalmak, bireyin başarısızlığı olacaktır. Bir bireyin bir kurumdaki performansı, kişisel yetenekler, kişisel istekler, çalışanın çalışma alanı olan fiziksel ortam, çevresel koşullar ve örgütsel olarak bilinen çeşitli faktörlerle oluşur. Örgütsel davranış açısından performans, çalışanın işiyle ilgili eylemlerinin örgütsel hedeflere ulaşma

sonucudur. Bu sonuçlar olumlu ise, çalışanların başarılı bir şekilde görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği varsayılmaktadır. Bu sonuçlar olumsuz ise, çalışanların başarılı olmadığı veya performans düzeylerinin düşük olduğu varsayılmaktadır (Sonugür S., 2018: s.50).

Performans insanları farklı kılar. Eğer insanlar aynı eğitim seviyesine ve yaşına sahipse, performanslarından dolayı işte aynı mesleğe sahip olamazlar. Örneğin, biri üst yönetici olabilir, diğeri işyerinde başarı elde edemiyor olabilir. Performans, kişinin organizasyonda planlanan hedeflerde başardıklarının miktar ve kalite derecesidir. Hizmet sektöründe verimlilik faktörü, imalat sektöründe verimlilik, kalite ve tutumluluk faktörleri genel olarak performansı göstermektedir. Çalışanlar amaçlarını işletmenin amaçlarına uygun görürlerse, performanslarını ve kapasitelerini daha verimli olmaları için maksimize etmeye çalışırlar. Çalışanların performansı adil bir çalışma alanında en üst düzeye çıkarılacaktır (Sonugür S., 2018: s.50).

Çalışanların performansı fiziksel ve zihinsel yeteneklerden, teknik, kültürel bilgi ve kişilikten oluşur. Çalışanın çalışma davranışını belirleyen bazı değişkenler vardır. Bunlar; yetenek, işe ilgi, gelişim ve ilerleme, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetler hakkında geri bildirim, başarının ödülü ve başarısızlığın cezalandırılması, iş yapmak için gerekli kaynaklara yetecek güce sahip olma ve.s (Sonugür S., 2018: s.50).

Performans, çalışanların görevlerini yerine getirme çabalarının ölçüsüdür. Performans, hedeflere ulaşma derecesini ve bu hedeflere erişimlerinin etkinliğini ve verimliliğini içerir. Hedeflere ulaşmak için kaynakların verimli kullanılması performansı belirlemek için önemlidir. Çalışanların kurumları için performansı, bir taahhüt düzeyi konusudur. Çalışanların kurumları için gösterdikleri performans, taahhüt seviyelerine bağlıdır. Çalışanların performansının ölçülmesi, çalışanların kuruma katkısını ve onlardan ne tür bir iş beklendiğini ortaya çıkarır. Bu nedenle, beklenen görevleri tanıdıklarında performansları kademeli olarak artacaktır (Yenince E., 2006: s.59).

Çalışanların performansı hakkında genel bilgi, çalışanların performans sonuçlarının değerlendirilmesinden elde edilebilir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için belirlenen kriterlere ulaşmak, kişiden kişiye olduğu kadar çevreden çevreye de değişmektedir. Bir çalışanın üstün performansı veya başarısı çeşitli faktörlerle ortaya çıkmıştır. Çalışanların becerileri birbirinden farklıdır. Bu nedenle çalışanların işe ilgi ve adaptasyon gibi özellikleri de farklı olabilir (Sharhie R., 2009: s.489).

Çalışan performansında bir fark yaratmanın temel kriterleri kurum ve çalışanı çok iyi tanımaktır. Bu anlamda, doğru çıkarsama ve avantajların ve eksikliklerin gerçekleşmesi işletme için faydalı olacaktır. Çalışan performansını etkileyen yedi faktör vardır. Bunlar(Sonugür S, 2018: s.s 62) ;

- Moral ve motivasyon,
- Stres,
- Ceza ve ödüllendirme,
- İş sağlığı ve güvenliği,
- Yönetim tarzı,
- Çalışma ortamı
- İş tatminidir.

Moral ve motivasyon: Yöneticiler, çalışanların motivasyonlarıyla ilgilenmelidir. Yöneticilerin başarıları, tüm bilgileri ve organizasyon hedefleri dahilindeki yetenekleri ile işlerini yapan çalışanların satın alınmasıyla doğrudan ilgilidir. Her bireyin farklı davranışları vardır. Bu nedenle, uygun motivasyon yöntemi bireysel olarak uygulanmalı, tüm çalışanlara uygulanmamalıdır. Tüm çalışanların davranışlarında bir arzu ve amaç vardır. Çalışanların talepleri istenen hedeflere ulaşmak için yerine getirilmelidir. Yöneticiler tarafından arzularını yerine getiren çalışanlar örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşmak için büyük çaba harcarlar.

Motivasyon, örgütsel hedefler doğrultusunda yön sağlayan hareketlerin başlatılmasının gücüdür. Motivasyon, çalışanların standart hedefler doğrultusunda

sürekli davranma çabalarının toplamıdır. Bir organizasyondaki sistematik bir motivasyon sürecinin faydaları aşağıda listelenmiştir (Sonugür S, 2018: s.s 62).

- Çalışanların iş ve iş kültürlerine bağlılığının arttırılması
- İşletmelerde verimlilik ve verimliliğin arttırılması
- Yüksek düzeyde çalışanın iş tatmini
- Çalışanların işten ayrılma isteğinin olmaması
- Organizasyon ve çalışanlar için yüksek çalışma ömrü kalitesi
- Organizasyon maliyetlerinin düşürülmesi
- Kuruluşların ürün veya hizmetlerinin kalitesini arttırmak
- Etkin motivasyon yönetimi ile işletme hedeflerine ulaşmak

Motivasyon ihtiyaç sonucunda ortaya çıkar ve çalışanların iş performansını doğrudan destekleyerek doğrudan etkiler. Motivasyonu etkileyen faktörler sadece çalışanların davranışlarının gözlemlenmesi ile anlaşılabilir. Başka bir deyişle, çalışanların davranışları motivasyonlarını yansıtmaktadır. Yönetici, çalışanların davranışları için iyi bir yorumcu olmalı ve iş performanslarını iyileştirmek için bazı stratejiler geliştirmelidir. Böylece hem birey hem de kurum faydalanacaktır. Sonuç olarak, çalışanların motivasyonunun belirlenmesinin ana faktörü, çalışanların ihtiyaçlarını karşılama ve uygun bir çalışma ortamının yaratılmasıdır (Sonugür S, 2018: s.s 62).

Stres: Stres, bir bireyde yaratılan eylem veya durumla ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik reaksiyon olarak açıklanır. İş stresi, bireyin yeteneklerinin yetersizliği, fiziksel ya da psikolojik nedenlerden dolayı ortaya çıkan ve bireyin gerilimini oluşturan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Stresli bir ortamda çalışan insanlar iş etkinliklerini kaybederler ve sigara, alkol, uyuşturucu kullanma oranları artar. Aşırı stres, sağlık harcamaları ve sigorta ödemeleri gibi maliyetleri artıracak ve ayrıca iş memnuniyetinde bir azalmaya yol açacaktır. Aynı zamanda, mal ve hizmet üretim oranının düşmesine neden olacak ve organizasyon performansında düşüşe yol açacaktır. Öte yandan, stresin olumlu yönleri de var. Optimum düzeyde bir stres, çalışanların performansını motive ederek artırabilir. Belli bir seviyedeki stres belli

bir endişe seviyesine neden olur ve bu nedenle daha fazla çaba gerekir. Stres ayrıca kişilik yapısı ile de ilgilidir. Bazı çalışanlar stres altında çalışmaya dirençli olsa da, bazı çalışanlar bu konuda son derece tepkisizdir. Strese neden olabilen kişilik faktörleri kişilik, yaşam değişim oranı, yetenek ve ihtiyaçlar, içe dönüklük veya dışa dönüklüktür (Gül H., 2012: s.3).

Ceza ve ödüllendirme: Ödül ve ceza yöntemleri moral ve motivasyon yöntemiyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle, ödül ve ceza yöntemleri çalışanların işletmelerdeki performanslarını etkilemektedir. Araştırmacılara göre, maddi ve manevi ödülleri olan çalışanları motive etmek için iki tür ödül sistemi var. Çalışanların sayılamayan tatminleri, ruhsal ödüller olarak açıklanabilir. Maddi ödüller yüksek ücret, teşvik, ve ikramiye olan maddi şeylerden oluşur. Yönetimin performans konusundaki tutumları ödüllendirme sistemi ve organizasyonel iklimden etkilenmektedir. Çalışanları örgütsel bağlılık sağlamalarını teşvik edecek ve teşvik edebilecek bazı ödüller işgücünü geliştirmek için çok etkilidir. Bölümlerinde önemli bir buluş ya da inovasyon yapan çalışanların ödüllendirilmesi, çalışmalarında verimlerinin artmasını sağlayacaktır. Bu durum diğer çalışanların performans seviyelerini yükseltmeleri için motivasyon olacaktır (Sonugür S., 2018: s. 64).

İş sağlığı ve güvenliği: Günümüzün çalışma koşulları çerçevesinde iş sağlığı ve güvenliği konularında işletmeler önemli önlemler almaya başlamıştır. Bu alanda çok fazla araştırma yapılmış ve iş sağlığı ve iş güvenliğinin önemi ortaya çıkmıştır. İş sağlığı ve güvenliğinin temel amacı çalışanların, kuruluşların ve üretimin güvenliğini sağlamak, ayrıca tehlikelerin ve risklerin önlenmesi, bu risklerin tahmin edilmesi, değerlendirilmesi ve kabul edilebilir seviyelere düşürülmesidir. İş sağlığı ve güvenliği meselesi, çalışanların hem organizasyon hem de diğer ortamlarda yer alması nedeniyle birden fazla olmalıdır. Üretimin olduğu tüm alanlarda iş sağlığı ve güvenliği her zaman gereklidir. Bu sorun, üretici firmaların hiçbirinde ihmal edilmemelidir. İş sağlığı ve güvenliği hem şirket hem de çalışanlar için örgütsel güven açısından önemli bir sorundur. Çalışanlar kendilerini şirketleri için değerli bulduğunda, bağımlılıkları ve performansları görevleri

kapsamında artacaktır. Çalışanlar bu şirkette kendilerini daha rahat hissedecek ve iş sağlığı ve güvenliğinin yöneticileri için önemli olduğunu bileceklerdir (Sonugür S., 2018: s. 65).

Yönetim tarzı: İşletmelerin yönetim stilleri ve yöneticilerin yönetim politikası çalışanların örgütsel davranışlarının ortaya çıkmasında ve gelişiminde önemli faktörlerdir. Tüm çalışanlar kuruluşların yönetim tarzı oluşumundan sorumludur. Yönetim tarzı tüm organizasyonla, yönetim modeli ise her yöneticinin yönetim tarzına yönlendirilmesi ile ilgilidir. Kuruluşların yönetim sistemleri, işlevsel ortamı ve kuruluşların diğer yapılarını yönlendiren ve bunları nitelendiren sistemlerdir. Yönetim, çeşitli alt sistemlerin birleşiminden oluşur. Bu alt sistemler işe alma, alt sistemleri koordine etme, dış değişikliklerle uyum sağlama, örgütsel kararlar ve örgütsel davranışın değerlendirilmesidir. Uygun yönetim stilleri ve çalışan politikalarının oluşturulması, kuruluşların rekabet gücünü artıracak, çalışanların kuruluşa bağlılığını artıracak ve çalışanlarının daha iyi performans göstermesini sağlayacaktır (Sonugür S., 2018: s. 65).

Çalışma ortamı: Çalışanlar, başkalarıyla işbirliği yapmak ve kendileri için daha iyi bir yaşam ortamı yaratmak için güçlerini birleştirir. Daha kolay ve istedikleri gibi ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşma şansı buluyorlar. Ekip çalışması bir ortamda baskın olduğunda sosyal ilişkiler daha önemli hale gelir. Yönetim, çalışanlara psikososyal ihtiyaçları için yardımcı olmalıdır. Yönetim, çalışanın iş tatmini ve performansını arttırmada önemli bir etkene sahiptir. Aşırı sıcaklık, uygun olmayan ışık ve nemli çalışma alanları ve ayrıca yetersiz havalandırma, uyumsuz renkler, aşırı gürültü, hijyenik olmayan fiziksel ortam, iş güvenliği eksikliği gibi kötü çalışma koşulları çalışanların performansının verimliliğine olumsuz etki eder. İyi çalışma ortamı koşullarında etkili çalışma sağlanabilir. Çalışanların kişisel nitelikleri olumlu olduğunda, performansları artacaktır. Ancak her kalite aynı etkiyi göstermez. Bu bireysel nitelikler örgütsel hedefin niteliği ve işin yapısından değişebilir (S. Brignalla, S. Modell, 2000: s. 290).

Çalışanlar kuruluşlarına ait olma hissi duyduğunda, diğer çalışanların zayıf yönlerini kolayca anlayabilir. Kişisel ilişkilerin yüksek olduğu çalışma ortamının yüksek performans üzerinde olumlu etkisi vardır. Çalışanların meslektaşları ile uyum içinde çalışması verimlilik artışı sağlar. Fiziksel koşullar fiziksel sağlığı etkilerken, sosyal ve psikolojik koşullar da manevi sağlığı etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel bir materyalin ve manevi atmosferin çalışan performansını etkilemesi kaçınılmazdır. Çalışanların lehine çalışma saatlerinin düzenlenmesi, düzenli mola süreleri, vardiyaların doğru düzenlenmesi çalışma ortamı ile doğrudan ilgilidir (Brignalla S., Modell S., 2000: s. 290).

İş tatmini: İş tatmini, çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel sağlığına bağlıdır. Çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarını gösteren bir kavramdır. İşinden memnun olan bireylerin de iş memnuniyeti yüksektir. Çalışanlar işlerinden memnun kalmadığında, endişe, iğrenme, devamsızlık ve saldırganlık gibi bir hisleri olacaktır. Bu durumlar kesinlikle çalışan performansını etkileyecektir. İş tatmini ve iş şeklini etkileyebilecek kişisel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, bilişsel yetenekler, iş tecrübesidir. Bu faktörler işveren veya kuruluş tarafından değiştirilemez. Ancak birçok kuruluş çalışanlara iş tatmini sağlamak istiyor. İş tatmini, ücret, iş kalitesi, çalışma koşulları, yönetim politikaları ve iş tatmini boyutları olan meslektaşlar gibi değişkenleri de içerir. Sonuç olarak, iş memnuniyeti yüksek çalışanların yüksek performans göstermesi beklenmektedir (Sonugür S., 2018: s. 66).

2.2. Performans Yönetim Sistemi ve Aşamaları

Performans yönetim sistemi, her bireyin performansını ve hedeflerini kurumun genel misyon ve hedefleriyle ilişkilendirerek kuruluşlardaki performansını belirleme, ölçme ve geliştirme sürecidir. Tanımın iki ana bileşeninden her birini ele alalım (Aguinis H., 2005: s.2-3).

Döngüsel performans yönetim sistemi: Performans yönetimi döngüsel olarak devam eder. Hedefleri ve amaçları belirleme, performansı gözlemleme ve geribildirim alma ve verme süreçlerini içerir.

Görev ve hedeflerle bağlantı: Performans yönetim sistemi, yöneticilerin çalışanların faaliyetlerinin ve çıktılarının kuruluşun hedefleriyle uyumlu olmasını ve dolayısıyla kuruluşun rekabetçi bir iş avantajı kazanmasına yardımcı olmasını gerektirir. Bu nedenle performans yönetimi, çalışanların performansı ile örgütsel hedefler arasında doğrudan bir bağlantı oluşturur ve çalışanların kuruluşa katkısını açık bir hale getirir.

Performans yönetim sistemi, performans yönetimi için bir tür tamamlanmış ve entegre döngüdür. Performans yönetimi sistemlerinin vurgusu, organizasyonel performansı sürekli iyileştirmeye yöneliktir ve bu, bireysel çalışan performansının iyileştirilmesiyle elde edilir . Lawler'in (2003) önerisinden de benzer şekilde hedefler genellikle performansı motive etmek, bireylerin becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak, bir performans kültürü oluşturmak, kimlerin terfi ettirilmesi gerektiğini belirlemek, düşük performans gösteren bireyleri elemek ve iş uygulamalarında yardımcı olmaktır. Performans yönetim sisteminin temel amacı aşağıdakileri sağlamaktır (Zhang Y. Y., 2012):

- Çalışanlar tarafından yapılan iş, şirketin çalışmasını gerçekleştirir;
- Çalışanlar, onlardan beklenen işin niteliğini ve miktarını açıkça anlar;
- Çalışanlar beklentilere göre ne kadar etkili performans gösterdikleri hakkında sürekli bilgi alırlar;
- Çalışan performansına göre ödüller ve maaş artışları buna göre dağıtılır;
- Çalışanların gelişimi için fırsatlar belirlenir;
- Beklentileri karşılamayan çalışan performansı yeniden ele alınır

Bir kuruluş için performans yönetimi sistemi geliştirmek çok önemlidir. Schneier, Beatty ve Baird'e (1987) göre bir performans yönetim sistemi geliştirmek, planlama, izleme ve geribildirim, ölçme ve değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirme aşamasına ayrılır. 2000 yılında, Macky ve Johnson tipik bir performans yönetim sisteminin şunları içereceğini önerdi: kuruluş görevini / stratejilerini çalışanlarına iletir; bireysel performans hedeflerinin belirlenmesi çalışanların bireysel ekibini ve nihayetinde organizasyonun misyonunu /

stratejilerini karşılamaya yöneliktir; Bu bireylerin karşılaştırılan belirlenmiş hedeflere karşı düzenli olarak değerlendirilmesi sonuçların gelişimin tanımlanması ve / veya idari kararlar için kullanılması; ve organizasyonel performansa katkıda bulunmaya devam etmesini sağlamak için performans yönetim sisteminin sürekli gözden geçirilmesidir. Birçok kuruluşun “performans yönetimi” sistemi etiketli bir şeye sahip olduğunu unutmayın. Bununla birlikte, performans yönetimi ile performans değerlendirmesi arasında bir ayrım yapmalıyız. Performansın iyileştirilebilmesi için geri bildirim ve koçluk sağlamak için sürekli bir çaba göstermeden, yılda bir kez çalışan değerlendirmelerini içeren bir sistem, gerçek bir performans yönetim sistemi değildir. Bunun yerine, bu sadece bir performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirmesi (yani, bir çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik açıklaması) performans yönetiminin önemli bir bileşeni olmasına rağmen, bu bütünün bir parçasıdır (H, Aguinis, 2005: s.2-3).

Performans yönetim sistemi , planlanan hedefler, standartlar ve yetkinlik gereklilikleri üzerinde anlaşılacak bir performans çerçevesinde performansı anlayarak ve yöneterek organizasyondan, ekiplerden ve bireylerden daha iyi sonuçların alınabileceği araçları sağlamayı amaçlar. Neyin başarılacağına dair ortak bir anlayış oluşturmak için süreçlerin geliştirilmesini ve kısa ve uzun vadede ulaşılması olasılığını artıracak şekilde insanları yönetme ve geliştirme yaklaşımını içerir. Kuruluş içindeki insan kaynağının periyodik olarak değerlendirilmesi, çalışanların motivasyonunu ve bağlılıklarını artırabilir ve bireylerin yeteneklerini geliştirmelerine, iş memnuniyetlerini artırmalarına ve bir bütün olarak kendi yararına tam potansiyellerini sağlamalarına olanak sağlayabilir (Ana-Maria, Grigore, 2009: s. 277-278).

Performans yönetimi sistemi , yöneticileri ve ortak olarak hareket etmeyi yönetenleri bir çerçeve dahilinde içeren sürekli ve esnek bir süreç geliştirmeye odaklanmalıdır. Bu, istenen sonuçları elde etmek için birlikte en iyi nasıl çalışabileceklerini belirlemelidir. Geçmişe dönük performans değerlendirmesinden ziyade gelecekteki performans planlaması ve geliştirmeye odaklanır. Yöneticiler ve bireyler veya ekipler arasında performans ve gelişim ihtiyaçları ile ilgili düzenli ve

sık diyaloglar için temel sağlar. Performans yönetimi temel olarak bireysel performans ve gelişim ile ilgilidir ancak ekipler tarafından da uygulanabilir (Ana-Maria, Grigore, 2009: s. 277-278).

Performans yönetimi, çıktıları, hedef olarak ifade edilen beklentilere kıyasla sunulan performans şeklinde ölçer. Bu bakımdan, hedefler, standartlar ve performans ölçüleri veya göstergeleri ile ilgilidir. Ancak aynı zamanda girdilerle de ilgilidir. Bu girdi gerekliliklerini tanımlamak ve gelişimsel ihtiyaçların tanımlandığı beceri ve yetkinlikleri etkin bir şekilde kullanarak beklenen performans seviyelerine ne kadar ulaşıldığını değerlendirmektir Genel olarak performans yönetim sistemi planlama, yürütme ve geribildirim, ölçme ve değerlendirme, gelişme ve ödüllendirme aşamalarını içermektedir (Ana-Maria, Grigore, 2009: s. 277-278).

Planlama

Performans yönetim sistemi kurumların stratejilerinin ve amaçlarının, performansları ile uyumlu hale gelmesini hedef edinen bir süreç olduğundan ilk yapılması gereken şey performans yönetim sisteminde kullanılacak olan strateji ve amaçların belirlenmesidir. Bu strateji ve amaçlar ilk aşamada kurumun elindeki kaynakların ve fiili durumunun tespiti ile mümkün olmaktadır. Potansiyelinin farkında olmayan kurumların yapacakları stratejik planlar kurulan hayalden öteye gidememektedir. Durum analizi yapıldıktan sonra ise bu duruma uygun hedefler konmalıdır. Çünkü performans yönetim sistemi ancak ve ancak tüm birim, grup ve takımların performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirileceğinin, onlardan neler istendiğinin, çalışanların da kurumdan neler beklediğinin ve hedeflerin neler olduğunun önceden belirli olduğu bir sistemde uygulama alanı bulabilir (Birgöl Ö., 2007: s.19).

Etkili bir organizasyonda, çalışma önceden planlanır. Planlama, grupların ve bireylerin örgütsel hedeflere ulaşma çabalarını yönlendirmek için performans beklentileri ve hedefleri belirlemek anlamına gelir. Çalışanlar, işlerini başarıyla gerçekleştirmek için ne yapmaları gerektiğini bilmelidir. Çalışan performans beklentileri, çalışan performans planlarında belirlenir. Çalışan performans planları,

beklenen performansı ortaya koyan yazılı ya da başka türlü kaydedilmiş performans unsurlarıdır. Bir plan tüm kritik ve kritik olmayan unsurları ve performans standartlarını içermelidir. Çalışanların planlama sürecine dahil olmaları, kuruluşun amaçlarını, ne yapılması gerektiğini, neden yapılması gerektiğini ve ne kadar iyi yapılması gerektiğini, anlamalarına yardımcı olur. Çalışanların performansını planlamaya yönelik düzenleyici şartlar, performans değerlendirme planlarının unsurlarını ve standartlarını belirlemeyi içerir. Performans unsurları ve standartları ölçülebilir, anlaşılabilir, doğrulanabilir, eşit ve ulaşılabilir olmalıdır. Kritik unsurlar sayesinde, çalışanlar iş atamaları veya sorumlulukları için bireyler olarak sorumlu tutulur. Çalışan performans planları, program hedeflerini ve iş gereksinimlerinin değiştirmek için ayarlanabilecek şekilde esnek olmalıdır. Etkili kullanıldığında, bu planlar sıkça tartışılan ve sadece çekmeceye açılan ve yalnızca kayıt derecelendirmeleri gerektiğinde görülen kağıt işi değil, faydalı olan çalışmam belgeleri olabilir (U.S. Office of Personnel Management, 2017: s.7).

Hedeflerde yaşanan belirsizlik, çalışanları başarısızlığa, verimsizliğe ve demotivasyona götüren en önemli etkidir. Bu nedenle SMART hedefler belirlemek, firmanın insan kaynaklarının etkin yönetimi ve dolayısıyla firmanın başarısı için önemlidir. SMART, iş ve davranışların etkinliğini değerlendirmek için kullanılacak performans beklentilerini belirlemede çok yardımcı olabilecek anlamlı hedeflerin temel özellikleri etrafında inşa edilmiş bir kısıtlamayı ifade eder. (<https://hr.uncc.edu/sites/hr.uncc.edu/files/media/documents/Performance%20Management%20-%20Creating%20Smart%20Goals.pdf>,2018)

Özül (Specific) - çalışanın ne yapmasını / teslim etmesini istenildiği spesifik olarak tanımlanır. Genellemelerden kaçınılmalı ve işlem fiilleri mümkün olduğunca kullanılmalıdır. Sağlanması gereken ayrıntı düzeyi, çalışanın kişiliğine ve deneyim seviyesine bağlı olmalıdır. Örneğin, yüksek derecede deneyimli bir çalışanın, daha az kendine güvenen veya deneyimli bir kişiden daha az ayrıntıya ihtiyacı olacaktır.

Ölçülebilir (Measurable)- Çalışanın hedeflere ulaşım ulaşmadığı

ölçebilmelidir. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır. İlk önce başarının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir - genellikle miktar, kalite, zamanında veya maliyet olarak belirtilir (örneğin, % 25 artış).

Ulaşılabilir (Achievable) - Belirlenen hedefler çalışanın yetki ve yetenekleri alanındada olmalıdır . Bir hedefin gerçekleştirilebilir, ulaşılabilir olup olmadığını düşünürken, çalışanın toplam hedeflerini de göz önünde bulundurmamız gerekir.

Gerçekçi (Related) - Hedefin pratik, sonuç odaklı ve çalışanın yetki ve yeteneklerine uygun olmalıdır. Ayrıca, uygun olduğu yerde, hedefi üst düzey bir bölüm veya örgütsel hedefle ilişkilendirilmeli ve çalışanın hedeflerinin ve eylemlerinin üst düzey hedefin gerçekleştirilmesine nasıl katkıda bulunduğu anlaşılmalıdır. Bu, çalışanlara çalışmalarını için bir bağlam sağlar.

Zaman sınırlı (Time-bound) – Her hedefin bir zaman yönü olması gerekir. Hedef ne zaman tamamlanmalıdır? Hedefin ne zaman tamamlanması gerektiği belirtilmelidir. (örneğin, yıl sonundaveya her ay).

<https://hr.uncc.edu/sites/hr.uncc.edu/files/media/documents/Performance%20Management%20-%20Creating%20Smart%20Goals.pdf>, 2018)

SMART hedeflerin faydaları (Demirel S. S., 2007: s.s 26):

- Ne gerektiği konusunda genel bir anlayış sağlar,
- Kararlaştırılmış bir sorumluluk için temel teşkil eder,
- Müdür için bir amaca yönelmede güdüleyicidir,
- Bireye kontrol hissi ve işleri için kişisel sorumluluk verirler,
- Açık iletişime yardımcı olurlar,
- Performans ilerlemesinin gözlemlenmesi için bir yol oluştururlar,
- Sadece konuşmadan ziyade faaliyet üretirler,
- Müdüre öncelikleri oluşturmada yardım ederler ve böylece zamanı daha etkili bir şekilde kullanmalarına olanak sağlar

Performansın izlenilmesi ve geribildirim

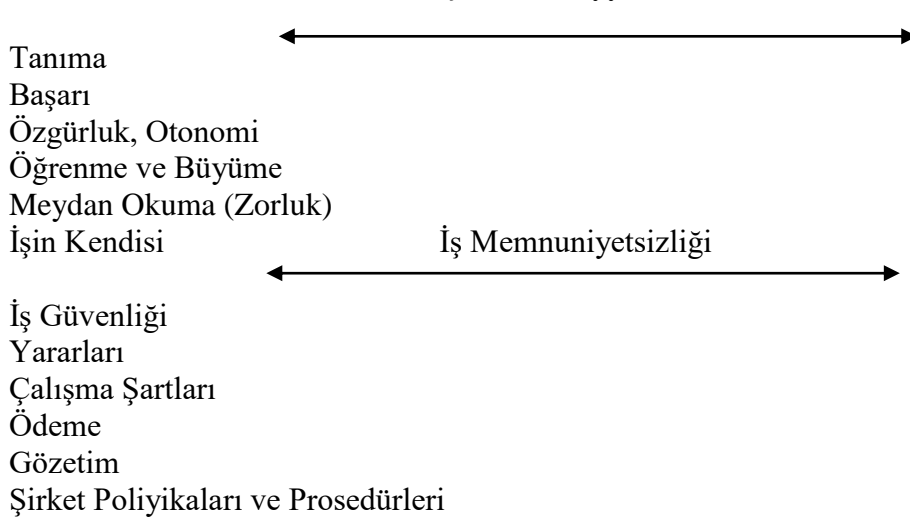
Performansı izlemek, performansı yürütmek ve geri bildirimde bulunmak anlamına gelir. Performans yürütme ve geribildirim , performans sürecinin ikinci

aşamasıdır. Birey için, ikinci aşamadaki kritik sorumluluk işin üstesinden gelmektir; Değerleme uzmanı için iki ana sorumluluk vardır: motive edici koşulları yaratmak, performans problemlerini motive etmek ve düzeltmek. Etkili bir performans yönetim sisteminde, performans uygulaması, performansın devam etmesini sağlamak için bir ara sınav da içerir (Grote D., 2002: s.46).

Temel olarak, performansın yürütülmesi yönetici için iki ana sorumluluktan oluşur. Birincisi, insanları mükemmel bir performans sergilemeye motive eden koşulları yaratmaktır. Diğeri, ortaya çıktıklarında performans sorunlarını ortadan kaldırmaktır. Yöneticinin ayrıca sürecin performans yürütme aşamasında başka sorumlulukları da vardır. Onlar (Grote D., 2002: s.46)

- Motivasyon ve performans problemleri için koşullar yaratmak
- Performans kayıtlarını korumak
- Koşullar değıştikçe hedeflerin güncellenmesi
- Başarı için geribildirim ve koçluk sağlamak
- Gelişim deneyimleri ve fırsatları sağlamak
- Etkili davranışı güçlendirmek
- Ara sınav toplantıları yapmak

Şekil 2: İş Memnuniyeti ve İş Memnuniyetsizliği



Kaynak: Grote, D. (2002). The Performance Appraisal Question and Answer Book, Amacom

Motivasyon ve performans problemleri için koşullar yaratmak: Performans

yürütme aşamasında bir yöneticinin ilk sorumluluğu, motive eden koşulları yaratmaktır. Yönetici yalnızca iç motivasyonla sonuçlanan koşulları yaratabilir. İş yerinde iki farklı değişken vardır ve motive olmuş bir iş gücü istiyorsanız, her iki cepheye de saldırmanız gerekir. Tatmin edici olanları sağlamak ve memnuniyetsizleri aynı anda ortadan kaldırmalısınız. Şekil 2 farkı gösterir.

Altı teknik, bir bireyin motivasyonunu artırmada öngörülebilir bir etkiye sahiptir;

- 1- Başarı için fırsatlar yaratmak
- 2- İnsanlara iş yapma özgürlüğü ve takdir hakkı sağlamak
- 3- Öğrenme ve büyüme için fırsatlar sunmak
- 4- Yapıdın kendisinin esnekliğinden emin olmak
- 5- Tanınma sağlamak

Performans kayıtlarının korunması: Her yönetici, bölümdeki çalışanların yaptıkları işleri takip etmek zorundadırlar. Sık sık, yöneticiler performans değerlendirmesi için işyerinde çalışanların ne yaptıklarını gözlemlemek için etrafta dolanırlar. Bu nedenle, yıl boyunca bireylerin performanslarının kayıtlarını tutmak önemlidir. Yöneticiler yalnızca performans sorunlarını takip etme hatasını yapmamalıdır. Kayıtlar çalışanları ilgilendiren sonuçların ve davranışların örneklerini ve ayrıca hedefte olanları içermelidir (Grote D., 2002: s.47).

Koşullar değiştikçe hedeflerin güncellenmesi: Bir yıl boyunca, projeler tamamlanmalı ve birey bir sonraki hedeflere geçmelidir. Bazı projeler başlangıçta saptanan beklenti ve hedeflerden farklı olacak yani değiştirilecektir. Yöneticinin, performans planlama toplantısı sırasında kendisinin ve bireyin karşılaştığı projeleri, hedefleri düzenli olarak kontrol etmesi önemlidir. Bir proje tamamlandığında, ne zaman bitmiş olduğunu, sonuçların ne olduğunu ve bireyin ne kadar iyi performans gösterdiğini not edilmelidir. Bir hedefin gözden geçirilmesi gerekiyorsa, bundan sorumlu olan kişiyle bir araya gelinmeli ve yeni gereksinimler açıklanmalıdır (Grote D., 2002: s.47).

Başarı için geribildirim ve koçluk sağlamak: Birileri farklı bir şekilde söylemediği sürece, çoğu insan iyi bir iş çıkardığına ve kuruluşun beklentilerini

karşılığında inanmaktadır. İdeal olarak, insanlar performanslarını yöneticilerinin geri bildirimlerinden bağımsız olarak izleyebilmelidir. Ancak iyi yöneticiler sürekli olarak insanların ne aradıklarını ve performanslarının nasıl ölçüldüğünü bilmelerini sağlamak için onların sürekli olarak pratik yapmalarını sağlar (Grote D., 2002: s.47). Performans dönemi için de üç tür geribildirim yöntemi uygulanmaktadır (Birgül Ö., 2007: s.s 21).

Anında geribildirim: Çalışanın herhangi bir etkinliği sonucunda hemen yapılan bildirimdir. Örneğin çalışanın yaptığı bir sunuşun ardından koridorda performansı ile ilgili düşüncelerin bildirilmesi.

Ara görüşmeler: Performans dönemi içinde her iki ya da üç ayda bir o güne kadar yapılan anında geribildirimleri gözönünde bulundurarak, çalışana performansı ile ilgili geribildirimde bulunmaktır.

Yıl sonu performans görüşmesi: Planlanmış, amaçları belirli, hem çalışanın hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği geribildirimdir. Eğer çalışanın performansının anında değerlendirilmesi veya ara görüşmeler yapılıyor ise yıl sonunda yapılan formel değerlendirme daha etkin olacaktır (Birgül Ö., 2007: s.s 21).

Gelişim deneyimleri ve fırsatları sağlamak: İnsanlar güç durumlarla karşı karşıya kaldıklarında, bu durumların ortaya koyduğu talepleri başarıyla tamamladıklarında, ne yaptıklarını ve benzer bir durum ortaya çıktığında farklı olarak ne yapacaklarını düşündüklerinde gelişirler (Grote D., 2002:s.48).

Etkili davranışı güçlendirmek: Yıllar önce, performans değerlendirmesinde neyin işe yarayıp neyin yaramadığına dair ilk titiz çalışmalardan birinde, General Electric, bir kişinin performansına yönelik eleştirinin, genellikle önemli performans iyileştirmesiyle sonuçlanmadığını keşfetti. GE araştırmacıları, bireyin güçlü yanlarını pekiştirmek ve özellikle gelişmiş olan bu becerileri daha fazla kullanması için onları teşvik etmek gerektiğini belirledi. İşler, elli yıl önce yapılan orijinal çalışmadan değişmedi. Güçlü yönlere dayanmak, neredeyse her zaman zayıf yönleri gidermeye çalışmaktan daha iyi performans sağlar. Yöneticiler genellikle insanların yaptıkları işleri pekiştirmelerinden daha iyi bir kazanç elde

ediyorlar (Grote D., 2002:s.48)

Ara sınav toplantıları yapmak: Davam eden , enformel geribildirim, etkili iş performansı için çok önemliken, daha resmi bir orta döngü incelemesi, insanların performanslarının devam etmesini sağlamak için güçlü bir tekniktir.

Performans yürütme aşamasında çalışanın sorumlulukları aşağıdakilerdir (Grote, D., 2002: s. 48)

- Performans geribildirimi ve koçluk isteyin
- Hedefinize ulaşma konusundaki ilerleme ve sorunlar konusunda yöneticinizle açıkça iletişim kurun
- Koşullar değiştikçe hedeflerinizi güncelleyin
- Geliştirme planını tamamlayın
- Ara sınav toplantısına aktif olarak katılın

Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi

Performansın ölçülmesi ve değerlendirmesi, etkin bir performans yönetim sisteminin üçüncü aşamasıdır. Performans değerlendirme, bir organizasyondaki işgörenin belirli bir dönemde çalışmalarının ve kabiliyetlerinin önceden belirlenmiş standartlara göre farklı açılardan sistemli bir şekilde ölçülmesini ve böylelikle organizasyona yarar derecelerini belirlemeyi amaçlayan bir süreçtir. Performans değerlendirmeyi ayrıca, belli periyotlarla yapılan ölçümler ile çalışanın zayıf ve güçlü yönleri ve gelişmeye yönelik potansiyel alanlarının tespit edildiği faaliyetler bütünü olarak da tanımlayabiliriz. Performans değerlendirilmesi; işgörenin sadece çalıştığı işteki etkinliğini değil, bir bütün olarak başarının ölçülmesidir (Eriş M., 2012: s. 27)

Yöneticinin performans değerlendirme aşamasında sekiz temel sorumluluğu vardır (Grote D., 2002: s. 75-77):

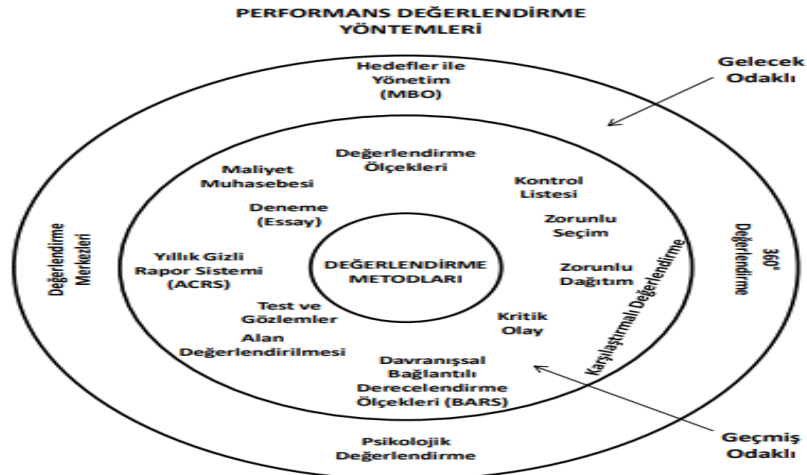
1. Özgün yeterlilikler listesini, hedefleri, amaçları ve kilit pozisyon sorumluluklarını gözden geçirmek.
2. Çalışanların tüm yıl boyunca gösterdiği performansın ön değerlendirmesini hazırlamak.
3. Çalışanların başarılar listesini ve öz değerlendirmeyi gözden geçirmek.

4. Çalışanların performansı ile ilgili genel değerlendirme hazırlamak.
5. Değerlendirme formunu kullanarak resmi performans değerlendirmesini yazmak.
6. Değerlendirmeyi yöneticiyle gözden geçirmek ve hemfikir olmak.
7. Bir sonraki değerlendirme dönemi için çalışanların kilit pozisyon sorumlulukları, hedefleri, yetkinlikleri ve gelişim planları için gerekli düzeltmeleri belirlemek.
8. Performans değerlendirme toplantısı için hazırlanmak.

Hem yönetici hem de birey, sürecin performans değerlendirme aşamasında, diğer aşamaların hepsinde olduğu gibi sorumluluklara sahiptir. Çalışanın altı kilit sorumluluğu vardır (Grote D., 2002: s. 75-77):

1. Kişisel performansınızı yıl boyunca gözden geçirin.
2. Performans planınızı ve başarılarınızı gelişim planına göre değerlendirin.
3. Başarılarınızın ve başarılarınızın bir listesini hazırlayın ve değerlendiricinize gönderin.
4. Değerlendirme formunu kullanarak bir öz değerlendirme yazın.
5. Bir sonraki performans gözden geçirme döngüsü için kilit pozisyon sorumluluklarınız, hedefleriniz, yeterlilikleriniz ve gelişim planlarınız için gerekli düzeltmeleri göz önünde bulundurun.
6. Performans değerlendirme toplantısı için hazırlanın (Grote D., 2002: s. 75-77)

Şekil 3: Performans Değerleme Yöntemleri



Kaynak: K. Aswathappa, 2005, Human Resource And Personnel Management, s.s 242.

Performans ölçmek için geliştirilmiş ve kullanılmış çok çeşitli ölçme ve değerlendirme yöntemleri vardır. Ölçülecek performansın çeşidine, ölçme yapan organizasyon yapısı ve kültürüne göre bu yöntemlerin kullanımı değişebilir ya da yeni yöntemler geliştirilebilmektedir. Performans değerlendirme, değerlendirmek için gerekli verilerin sağlandığı kaynağa göre yapısal değişim göstermektedir (Grote D., 2002: s. 75-77).

Geçmiş odaklı yöntemler: Şekil 3-de Merkez halkası çevresindeki iç halkada yer alan yöntemlerde, değerlendirme zamanına kadar çeşitli şekillerde toplanan veriler ile çalışan performans değerlendirmelerinin yapılması ve performans sonuçlarının gelecek dönem için geribildirim dönüştürülmemesi, bu yöntemlerin geçmiş odaklı olma nedenidir

Grafik değerlendirme ölçekleri (Graphic rating scales): Başlarda pratiklik, tutarlılık, kullanılabilirlik maksadıyla geliştirilmiş ve sonra buna davranışsal özelliklerde eklenmiştir (Aggarwal A ve Thakur, 2013: s. 617). Bireylerin performansını değerlendirmek için en basit ve bilinen yöntemdir devamlılık tutarlılık, güven, kalite ve bir çok ölçekten oluşmaktadır (Aswathappa K., 2005: s. 243). Bu ölçek aralığı örneğin mükemmel, iyi, orta, makul ve zayıf olarak sıralanabilir (www.sagepub.com/upm-data/45674_8.pdf, 2018).

Kontrol listesi (Checklist): İşgörenlerin özellikleri için hazırlanmış ve inların Evet veya Hayır cevaplarıyla oluşturulan kontrol listesi yöntemidir. Çalışanların Evet veya Hayır cevabından birini vermesi durumunda bu kontrol listesinin sonucu olacaktır (Aswathappa K., 2005: s. 243). Bu yöntem iş davranışları ya da personel özellikleri hakkında bir durum listesi sunar (Catano ve diğerleri, 2009: s.s 203).

Zorunlu dağılım yöntemi: Çalışanları %10 mükemmel, %20 iyi, %40 orta, %20 ortalamanın altında ve %10 yetersiz olarak niteleyen zorunlu dağılım yöntemi, değerlendireni bu oranlar doğrultusunda çalışanları değerlendirmeye zorlamaktadır. Değerlendiricinin çalışanı her iki %10'luk kesimde de değerlendirmekte zorlanması ve değerlendirme %10 yetersiz çalışan sonucunun

sürekliliği zorunlu dağıtım yönteminin eksik yanıdır (Aswathappa K., 2005: s. 244).

Kritik olay yöntemi: Bu yaklaşım çalışanların sergiledikleri tüm farklı kritik davranışlarına odaklanmaktadır ve bu kritik olaylar meydana geldiğinde gözlemciler tarafından dikkate alınır (Aswathappa K., 2005: s. 245). Çalışanlar yetkili kişi tarafından takip edilerek her hangi bir kritik olayla karşılaştıklarında nasıl tepki verdikleri bu kişiler tarafından gözlemlenir ve performans değerlendirme sonucunda çalışanlar bilgilendirilir(A. Aggarwal veThakur, 2013:). Bu yaklaşım değerlendireni çalışanın karakteri veya özelliklerine değil davranışlarına odaklanmaktadır (Catano ve diğerleri, 2009: s.204).

Davranışsal bağlantılı derecelendirme ölçekleri: azdan çok doğru davranış çeşitliliğinin, tanımlayıcı açıklamalarının bir aralığının temsili olan bu ölçekler, davranışsal bağlantılı değerlendirme ölçekleridir. Değerlendiricileri, belirlenmiş etkili ve etkili olmayan performans açıklamalarının aralığında çalışanların performanslarının değerini bulmaya yönlendirir (Aswathappa K., 2005: s. 246). Bu yöntemde, çalışanlar için belirlenen performans boyutları içerisinde onların kişilik özelliklerine bakılmaksızın becerilerini hangi düzeyde ortaya koyabilmeleri önemlidir (Helvacı M., 2002: s. 164).

Deneme (Essay) yöntemi: İşgörenler için tasarlanmış kullanışlı ve çok iyi tasarlanmış (checklist) yöntemidir. Değerlendiriciler bu yöntemi kullanarak çalışan hakkında, çalışanların performansının genel izleniminin, terfi edilebilirliğinin, çalışanın uygun olduğu işlerin, gerekli eğitim ve gelişim ihtiyacının çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin açıklamalarını yaparlar (Aswathappa K., 2005: s. 249).

Sıralama yöntemi: Değerlendiriciler astlarını iyiden en kötüye sıralamaktadır ancak bütün çalışanların sıralanması zorunlu değildir (www.sagepub.com/upm-data/45674_8.pdf, 2018). İnsan kaynakları bölümü A'nın B'den daha iyi olduğunu bilmektedir (Aswathappa K., 2005: s. 249).

Gelecek Odaklı Yöntemler: Şekil 3-de dış halkada yer alan yöntemlerde çalışanın göstermiş olduğu performansın yanında, gelecekte oluşacak performans için hedefler veren yöntemler gelecek odaklı yöntemlerdir.

Amaçlar ile yönetim (Management by objectives (MBO)): İş performansının her işin bütün organizasyonun hedeflerine yönlendirilmesini gerektirdiği düşüncesi ile MBO ortaya çıkmıştır. MBO yöneticiler için tasarlanmış, bir yönetici ve onun astları için ortak planlanmış hedefleri yine planlanmış zaman çerçevesinde başarmak için bir süreç veya sistemdir (Thomson T., 1998:s. 2).

Psikolojik değerlendirme: Bu yöntem çalışanların mevcut performansına değil gelecekteki performansına odaklanır. Değerlendirmeyi Sanayi psikoloğlarının uygulamaktadırlar ve bu psikoloğlar, psikolojik testler, yöneticiler ile görüşmeler yaparak çalışanlar için duygusal, motivasyonel ve ilişkili diğer konularda kişisel potansiyel tavsiyeleri ve gelecekteki performansı koruma amacı içeren yazılar hazırlarlar (Aswathappa K., 2005: s. 250).

Değerlendirme merkezi: Bu testler yöneticileri seçmek için uygulanır, onlara zihinsel, ilgi alanları, ve durumsal testler uygulanarak yönetici seçimine karar verilir. Değerlendirme yöntemi adaya entellektüel yeteneği değerlendirmek için kağıt kalem testi, iş odaklı motivasyon değerlendirmek için bir yönetici için önemli olan takım çalışması ve programsal düşünce modeli gibi adayın yeteneklerini gösteren izdüşümsel testler uygular (Goswami ve diğerleri, 2013: s. 25).

360° Değerlendirme (Geribildirim): Bu yöntemde çalışanlar diğer çalışanlar astları, üstleri, müşteriler, hatta kendileri tarafından değerlendirilmektedir. Aswathappa' nın (2005) gelecek odaklı değerlendirme sistemleri arasına aldığı bu yöntem bazılarında göre tek başına yeterli olmasa da işgörenlerin iş ilişkisi içerisinde olduğu ve gerçekçi davranışlarını ölçmek için geliştirilmiş yöntemdir (Goswami ve diğerleri, 2013: s. 25).

Performansın gelişimi ve ödüllendirilmesi

Performans yönetimi, yönetici ile çalışan arasında sürekli etkileşimi içeren sürekli bir süreç olmasına rağmen, resmi bir performans incelemesi, değerlendirme dönemi boyunca meydana gelen olayları, herhangi bir sorunun ortaya çıkacağı varsayılarak, yeni bir performans sorununa girmeden silmeye yönelik önemli bir süreçtir (Pulakos, 2009: s. 75). Dolayısıyla, bu süreç, çalışanın performans sonuçları ve davranışlarının geçmiş derecelendirmelerini gözden geçirmek ve

gelecekteki gelişim planlarını tartışmak için yönetici ve çalışan arasında resmi bir toplantıyı temsil eder. Özellikle, çalışanın beceri eksikliği nedeniyle karşılanmayan sonuçlar varsa (Armstrong, 2009: s. 24). Çalışanlar, performans dönemi başlangıcında yöneticilerinden iş hedeflerini alırlar ve bu hedefler doğrultusunda çalışırlar. Performans değerlendirme dönemi geldiğinde yöneticiler, kendilerine bağlı çalışanların performanslarını değerlendirirler. Performans değerlendirme sonuçlarına göre; başarılı çalışanlar için gelişim planı yapılır ve çalışanların yeteneklerinin artırılması hedeflenir. Performansı yetersiz olan çalışanların ise, varolan işlerini daha yüksek kalitede yapmaları için gerekli eğitimleri almaları planlanır. Gelişim planları, yalnızca eksik olan yönleri geliştirmeye yönelik eğitim planları değildir. Çalışanların güçlü oldukları alanları daha fazla geliştirmelerine yarayacak geliştirme planları da olabilir. Ayrıca geliştirme, yalnızca eğitim sayesinde değil, projelere dahil etme, çalışma gruplarında ve özel projelerde görevlendirme veya iş rotasyonu ile de yapılabilir. Kişisel gelişim planları şunlara yardımcı olur (Birgül Ö., 2007: s.27)

- Bireyin gereksinimlerine yönelik hazırlanır.
- Gerçekçi olur.
- İstenen sonucun ne olduğu planlama aşamasında tanımlanır.
- Performanstaki ilerlemenin saptanma şekline, planlama aşamasında karar verilir.
- Yönetici, çalışana sürekli geribildirimde bulunur.

Performans değerlendirme sisteminin bir diğer sonucu ise ödüllendirme sistemidir. Çalışanlar, performans notlarına göre ücret zammı, terfi, primi gibi değişik olanaklarla ödüllendirilirler (Birgül Ö., 2007: s. 64). Performans değerlendirme süreci sonunda uygulanacak herhangi bir ödüllendirme ve geliştirme sistemi çalışanların yüksek olan performans seviyelerinin korunmasına veya yükseltilmesine yardımcı olacaktır. Performans değerlendirmenin gereği ve yararlarının başında, sosyal bir varlık olan insanın çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, başkaları tarafından onaylanmak ve cesaretlendirilmek ihtiyaçlarının karşılanması yatmaktadır. Tek tek kişilerin

performanslarının iyileştirilmesi de bir bütün olarak kurumun etkinliğinin artırılmasını sağlar. Bunun sonucunda çalışanlara yönelik ödüllendirme politikalarında düzenleme yapılarak uygulanması gereken maddi ve manevi motivasyonlar belirlenmiş olur. İşletmelerde yüksek performansın ödüllendirilmesi şu yollarla yapılabilir (Şentürk B., 2005: s.s 47):

- Çalışanın ücretinin artırılması.
- Çalışana prim verilmesi.
- Yöneticinin çalışanı kişisel olarak kutlaması.
- Çalışanlara moral artırıcı ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlenmesi.
- Çalışanın terfi ettirilmesi.
- Çalışanın çeşitli eğitimlere gönderilmesi.
- Çalışanın unvanının değiştirilmesi

Ödül sadece maddi olmamalıdır. Örgütlerde çalışan insanların bazıları gereksinimlerine örgütteki görevlerine kültür seviyelerine ve diğer bir çok nedenlere bağlı olarak maddi ödülün ziyade maddi olmayan ödülü tercih etmektedirler. Yönetici tarafından bir güzel sözün ve takdir edilmenin diğer ödüllerden çok daha önemli olduğunu düşünen işgörenlerin sayısı az değildir. "Takdir etme" ile ilgili olarak şunlar söylenebilir.

1. "Başarma" ve "Takdir Edilme" kişiye pozitif bir his kazandırma en önemli iki tatmin kaynağıdır.
2. Kültürlere göre önem derecesi değişiyor.
3. Basit ya da düşük ücretli işlerde çok büyük önem kazanıyor,
4. Kişinin kendine olan güvenini arttırıyor, pozitif davranışlarını kuvvetlendiriyor,
5. Maliyeti çok düşük olup, her türlü şekilde uygulanabiliyor,
6. İşletmenin ve insan kaynakları stratejilerinin uygulanmasını destekliyor,
7. Kişilerin sorumluluk almalarını teşvik ediyor.

Ödüllendirmeyi çok daha iyi bir şekilde yapmanın yolu da vardır. Biçimsel olmayan ödüllerin çoğu, göreceli olarak maliyeti düşük veya yoktur Performansı

takdir etmek veya morali yükseltmek için kullanılan biçimsel olmayan ödüller birçok başarılı ve büyük firmada bilinmekte ve kullanılmaktadır. Biçimsel olmayan ödüllendirme, eğer bazı ilkelere dikkat edilirse çok daha etkili sonuçlar yaratır. Bu tür ödüller, her şeyden önce, arzulanan davranışı doğrudan pekiştirmeli, yani ödülün arzulanan davranışa karşılık olarak verildiği açıkça görülmelidir. İkinci ilke, ödülün hemen olması yani arzulanan davranış ortaya çıktığında ödülün en kısa sürede verilmesidir (Özgür E., 2006: s. 92) Çalışanın performansını geliştirmek, işletmenin misyonunu gerçekleştirmesine yardım eder, işletmenin insan kaynaklarının genel anlamda kalitesini yükseltir ve sürekli öğrenme ve profesyonel gelişme için uygun ortam yaratır (Şentürk B., 2005: s. 47-48).

2.3. Çalışan Performansı ve Motivasyon Arasında İlişki

İnsan kaynakları herhangi bir kuruluşun çalışanı anlamına gelir. Bu yüzden motivasyon, organizasyonun insan kaynaklarını etkileyen ana faktördür. Kurum, çalışanlarını en iyi performans için veya organizasyon hedeflerine ulaşmak için motive etmelidir. Aslında motivasyon, en iyi performans için en iyi araçtır. Bugün motivasyon ve çalışanın verimliliği ile örgütsel verimlilik arasındaki ilişki hakkında birçok tartışma var. Motivasyon, organizasyondaki çalışanların görev ve sorumluluklarını ciddiye alacaklarına yol açar (Zameer H., 2014: s. 293). Motivasyon ve performans arasında yükselen pozitif bir geri bildirim ilişkisi vardır. performans yükseldikçe motivasyon artar, motivasyon yükseldikçe performans daha da artar. Performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla çalışanın onere edilmesi ve motivasyonunun yükselmesi, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü, değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir

Motivasyonu etkileyen diğer konu da, performans yönetim sistemi içerisinde değerlendirmelerin işverenler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin

parçası olan yükümlülüğü ve sorumluluğu kavramak. İşin gerektirdiği şeyleri tam olarak öğrendikten sonra, performansı değerlendirmek ve geliştirmek için harekete geçirilebilir. Bir şirket içindeki performansı değerlendirmek ve geliştirmek için temel budur. Bu eksik olduğunda, sonuç kuruluş içindeki çalışan performansını iyileştirme olasılığını değerlendirmede eksik bir bağlantıdır. Ayrıca, aynı meslek tanımlamasında çalışanın diğer meslektaşlarla olan ilişkisindeki performansının değerlendirilmesinde de eksik bir bağlantı vardır. Performans yönetim sistemi içerisinde değerlendirmeler ışığında devam eden gelişim planlaması sürecinde, çalışanın performans düşüklüğü yaşadığı bir konunun gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmesi halinde; ilgili eğitimlerin alınması, elde edilen bilginin rotasyon fırsatları sağlanarak pekiştirilmesi ya da terfi öncesinde belli bir süre daha mevcut pozisyonda çalışılmasını gerekli kılabilir. Sonuç olarak, çalışanın sürece dahil edilmesi kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasına, performansın geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesine ve daha yüksek performans göstermek için motivasyonunun artmasına neden olur (Köroğlu Ö., Avcıkurt C., 2014: s. 49)

Çalışanların memnuniyet düzeyinin ölçülmesi kolay olmadığı gibi tatmin duygusunu arttırabilecek basit ve kısa yollar da yoktur. Ancak çalışanın sorunlarına eğilme, onlardaki tatminsizliği fark etme ve bunları gidermeye yönelik çabalar sorunun çözümlenmesine yardımcı olabilir. Hiçbir çalışanın mutlak bir doyum düzeyine erişmesi beklenmemelidir. Bir organizasyonun çalışanlarını memnun etme açısından kusursuz olması beklenemez. Ancak, başka organizasyonlarla karşılaştırıldığında bazı yönlerden daha iyi veya daha kötü olarak nitelendirilebilirler. Öncelikle değerlendirmeler işgörenin güvenini temin etmek ve sürecin objektifini sağlamak amacıyla gerçeklere (somut olaylara davranışlara) dayandırılmalıdır. Bu hem işgörenin eleştiriyi anlamasını hem de kabullenmesini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte değerlendirmeye olumlu olan geri bildirimlerle başlanması işgörenin yapıcı eleştirileri kabullenmesini sağlayıp savunmaya geçmesini engelleyecektir. Çünkü insanların çoğu bu türden yapıcı eleştiri ve öz güvenini arttırıcı geri bildirim almaktan hoşlanır. Diğer taraftan iş görenlerin

olumlu yanları ön plana çıkarıldıktan sonra gelişime açık yönleri de irdelenmelidir. Performans değerlendirme sırasında üzerinde durulması gereken bir başka konu da değerlendirilen kişiden beklentilerin gerçekçi olması ve iç göreve başarabileceği hedeflerin verilmesidir. Çünkü gerçekleştirilen hedeflerin beraberinde getirdiği başarı hissi işgörende motivasyonun artmasına ve uzun vadede organizasyona daha fazla yarar sağlamasına yarar olacaktır. Geribildirimlerin sürekliliği de değerlendirmelerini işgören motivasyonu üzerindeki etkisi açısından önemli bir konudur geri bildirimler etkinliğin arttırılması açısından gerektiğinde gözlemlenen davranışların hemen ardından verilmesi ve performans değerlendirme görüşlerinin yapılacağı zaman beklenmemelidir (Koroğlu Ö., Avcıkurt C., 2014: s. 49).

Kişiler kendilerine hedefler koydukları sürece motivasyonlarını sürekli kılabilirler. İnsanlar ne için çalışacaklarını bildikten sonra nasıl çalışmalarını gerektiğini de bilirler. Hedefler yüksek olduğu sürece başarı şansları o derece yüksektir. Kişiler kendilerini zorlayan hedefler ile daha motive olurlar ve başarıları da o derece yüksek olur. Tabi hedefleri yüksek tutarken bu hedeflerin kişilerin bilgi ve beceri düzeylerini aşmamasına özen göstermek gereklidir. Performans yönetim sistemi içerisinde çalışanlara değerlendirme sonuçlarının geribildirimi işgörenin işi ile ilgili eylemlerini ne derece etkin yerine getirdiğine, bu eylemlerin ne gibi sonuçlar doğurduğuna ilişkin açık, doğrudan ya da dolaylı biçimde bilgi edinebilme derecesidir. Böylece işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri ve performanslarını iyileştirmeleri olanaklı hale gelir. Ayrıca performans değerlendirmeleri performans hedeflerinin saptanmasına ve bazı durumlarda terfi ve ücret konularında verilecek kararlara temel oluşturur. İşgörenlerin kendi performansları hakkında geribildirim almaları onların gelecekteki performanslarını olumlu yönde etkileyeceği gibi motivasyona da olumlu etkisi olur. Geribildirim işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonu işgörenleri eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır (Özgür E., 2006: s.86).

İyi performansın geribildiriminde bulunurken amaç, söylenecekleri tam olarak söylemek ve söz konusu belli bir rahatlık sağlayarak onun duygularının araya

girmesine fırsat vermeden söylenenleri tam olarak anlamasına sağlamaktır. İyi performansı takdir etmenin bir çok yolu vardır. İdeal olan, takdir ya da ödülün kişiye ve duruma uygun olmasıdır. Sürmekte olan sıradan bir işle ilgili başarı cesaretlendirici birkaç sözle takdir edilebilir. Örgüt tarihine geçecek önemli bir başarıyı ödüllendirmek için ise bir tören düzenlemek uygun düşer (E.Özgür, 2006: s.86)

Performansı düşük bir işgören, işini tam anlamıyla yerine getirmeyen bir işgördendir. İşin yerine getirilmesinin çeşitli bireysel nedenleri olabilir. Düşük bir performansı teşhis etmek için, işgörenin çalışmasını olumsuz yönde etkileyen faktörlerin belirlenmesidir. Özellikle kötü sonuçlu performans değerlendirmesinin geribildirim çok zor olsa da hem bilgilendirme, (eksiklerin ortaya konarak nelerin yapılması gerektiğinin açıklanması) hem de motivasyon açısından yararlı olacaktır. Düşük performansın geribildirim zaman zaman insanları başarma yönünde motive edebilir. İnsanlara bir şeyleri başaramadıklarını söylemek onları size bunun aksini ispatlamak için çabalamaya itebilir (Özgür E., 2006: s.90).

Günümüzde özel yaşamın ve iş yaşamının etkileşim içinde olduğu ve özel yaşamın iş yaşamı üzerindeki etkisi önemli bir olgudur. Uzun süre işe gelmeyen ya da iş dışında bir sorunu olan işgörenler, yönetici tarafından fark edildiğinde, yönetici işgörenle bu konularla ilgili konuşma yaparak sorunlarına çözüm bulmaya çalışmalıdır. Yönetici işgörenin sorunlarına çözüm bularak onu işletmeye yeniden yararlı hale getirebilmelidir. Bunun en etkili yolu ise kişilerle yüz yüze konuşmaktır. Sorunları ve performansı düşük işgörenle görüşmenin amacı yıkıcı bir yüzleşme yaparak başka beir sorun yaratmak yerine mevcut sorunu çözmek olmalıdır (Özgür E., 2006: s.90).

Yapıcı bir yüzleşme, sorunun yöneticinin bakış açısından tanımlanmasıyla başlar. Örneğin, işe aşırı gecikme durumunda, işgörenin işe kabul edilemez bir sıklıkta geç geldiğinin ve bu gecikmenin performansını etkilediğinin ya da şirket politikasına ters düştüğünün belirtilmesi gerekir. Yönetici etkili iletişim ve tartışma teknikleri kullanarak, işgörenlerle yüzleşmelerini kontrol etmelidir. Kontrolü elinde tutmayan kişi diğer kişi tarafından yönlendirilebilir ve genellikle diğerinin

amaç ve gereksinimlerini kabullenmek zorunda kalır. Yüzleşmede etkin bir iletişim sağlamak için çatışmanın tanımlanması ve çözümlenmesi üzerinde odaklanmalıdır. Yönetici görüşülen önemli konuları özetleyip işgörenden bunlar hakkındaki görüşlerini öğrenmesine yarayan tepkileri alarak yapmalıdır. Burada işgörene, benimsediği bir ortamda insanca davranıldığı kanısını yaratacak biçimde gerek ses tonu gerek sözsüz iletişim noktalarına (yüz ifadesi, el, kol hareketleri vb.) dikkat ederek tavır takınmalıdır. İşgörenin durumunun ne olduğuna ilişkin açık bir anlayış ve kendisi için belirlenen amaçlara nasıl erişeceğini öğrenerek görüşme yerinden ayrılmalıdır. İşletmede uygulanan performans yönetiminin motivasyon ilişkisi üzerinde etkileri olumlu ve olumsuz yönlerde kendini göstermektedir. Performans yönetiminin motivasyona olumlu etkileri - ödüllendirme, performansa dayalı ücret, terfi olanaklar, olumsuz etkileri ise - uyarı, cezalandırma, işten çıkarmadır (E. Özgür 2006: s.90).

III BÖLÜM. İŞLETMELERDE MOTİVASYONUN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Araştırmanın ana amacı motivasyonun işgücü performansını nasıl etkilediğine yönelik çalışan algılarını ölçmektir. Bu ana amacın yanında araştırmanın alt amaçları motivasyonun işgücü performansına etkisine yönelik algıların çalışanların yaşı, cinsiyeti, görev ve ünvanı, iş tecrübesi, eğitim düzeyi, medeni durumu, vb. demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Teknolojik gelişmelerin dönüştürdüğü ve küreselleştirdiği dünyamızda örgütlerin, artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyacı vardır. Bununla birlikte işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların da işletmenin amaçlarını benimsemesi ve belirlenen istikamette çalışmaları gerekmektedir. İş hayatındaki değişimlerin ve ilerlemelerin önüne geçilemez bir hızla geliştiği günümüzde işletmelerin en önemli unsurları sahip oldukları işgörenlerdir. Çalışanları şirket yararına hareket etmek için motive etmek ve bireyleri uzun vadede işte tutmak zor iştir. Ödüllendirme araçlarının temel hedefi, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermelerini ve başarılı sonuçlar elde etmelerini sağlamaktır. İşgörenleri verimli bir şekilde çalışmaya teşvik edecek, kendi üzerlerine düşeni yapmaları, sorunları halletmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden şirketler değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu şirketler, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren bir çok yarar sağlar.

Araştırmanın önemi çalışma ilişkileri kapsamında çalışanlar ve işverenler arasında ortaya çıkan performansa etki eden nedenlerin ödüllendirme faktörlerinden mi, ek ödemeler faktörlerinden mi yoksa pisko-sosyal faktörlerden

mi meydana geldiğinin belirlenmesi; bu faktörlerin performansı nasıl etkilediğine yönelik çalışan algılarının ortaya konulması ve bu etki algısının çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, meslek vb. demografik faktörlere göre nasıl farklılık gösterdiğinin incelenmesi açısından büyük önem taşır.

Ülkemiz ekonomisi için ister mamül, ister hizmet üretimi ayrıt edilmeksizin yapılan çalışmada literatürde “İşletmelerde motivasyonun çalışan performansına etkisi” konulu çalışman fazla değildir. İşletmelere ve işletme yöneticilerine yol göstermek amacıyla Baküde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarına, onların motivasyonunun performansına etkisini ölçmeye yönelik araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede bakıldığında yapılan çalışma, çalışanların performanslarının nasıl arttırılacağı konusunda önemli bilgiler vermektedir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Aştırmanın bulguları bağlamında geliştirilen ve test edilmeye çalışılan hipotezler;

- **Ana Hipotez 1:** Çalışanlara göre işletmelerde motivasyon çalışan performansını etkilemektedir.
- **H₁:** Çalışan performansının arttırılmasında ek ödemeler faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.
- **H₂:** Çalışma ortamı ve konforunun çalışan performansına etkisi açısından iş tecrübesi arasında fark yoktur.
- **H₃:** Performansı en çok etkileyen ödüllendirme aracı olan primin seçiminde kadın ve erkeler arasında fark yoktur.
- **H₄:** Performansı en çok etkileyen ödüllendirme aracı olan yetki ve sorumluluğun seçiminde kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.
- **H₅:** Ödüllendirme aracı olarak seçilen ücret artışının seçimiyle yaş grupları arasında fark yoktur.
- **H₆:** Çalışan performansının arttırılmasında ödüllendirme faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.

- **H₇**: Performansı etkileyen terfi ve ünvanın seçimiyle personelin gelir durumları arasında fark yoktur.
- **H₈**: Performansı etkileyen kararlar katılmanın seçiminde sektör arasında fark yoktur.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımları

Araştırma Azerbaycan Cumhuriyeti sınırları içerisinde Bakü şehrinde , hizmet, tarım, sanayi sektörlerinde faaliyyet gösteren işletmelerin çalışanlarına uygulanmıştır. Gönderilen anketlerden 174'ü geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 117'si yararlı olmuştur.

Bu araştırma, çalışan algılarına göre motivasyonun çalışan performansını etkilediği varsayımından hareketle yapılmıştır.

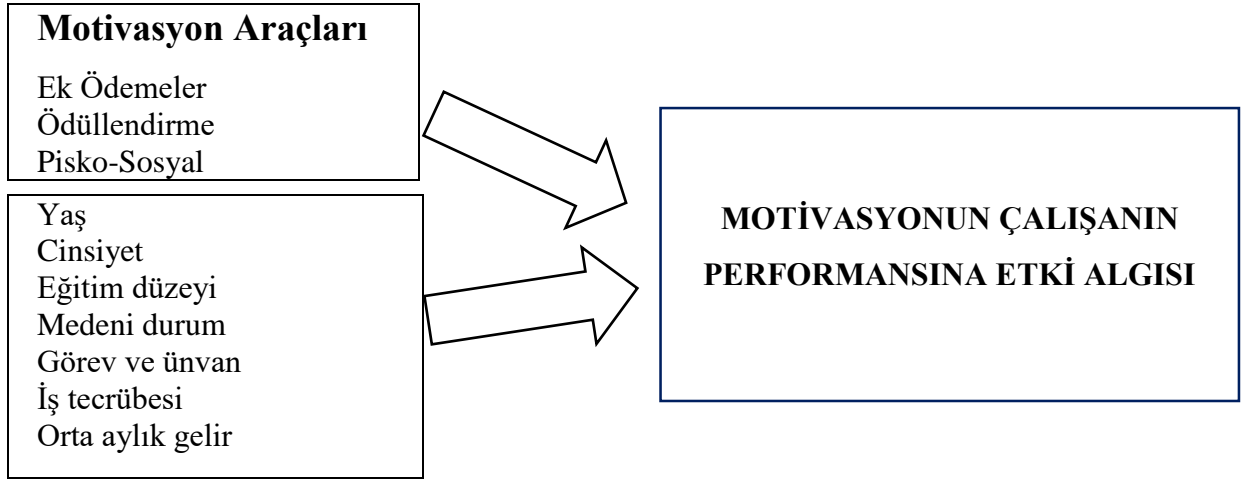
3.4. Araştırmanın Sınırları

Yapılan araştırma zaman, ulaşılabilirlik nedeniyle sadece Bakü şehrinde bulunan ve sektör ayrımı yapılmaksızın kolayda seçilmiş çalışanların katılımları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, çalışmaya gönüllü olarak katılan 117 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Probleme bakış açısına göre yapılan araştırma, uygulamalı araştırmadır. Araştırmanın amacına göre tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırma modeliyle, işletmelerde motivasyonun çalışan performansını nasıl etkilediğine yönelik çalışan algıları incelenmiştir. Oluşturulan araştırma modeli Şekil 4'deki gibidir. Bağımsız değişkenler; çalışan performansını etkileyen ödüllendirme teknikleri ile demografik faktörlerdir. Bağımlı değişken ise, motivasyonun çalışan performansına etki algısıdır.

Şekil 4: Araştırma modeli



3.6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Baküde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar, örneklemini ise bu işletmelerin 117 çalışanı oluşturmaktadır.

3.7. Veriler, Ölçülmesi ve Toplanması

Araştırmada kullanılan veriler yargısal verilerdir. Bu veriler, ölçeği cevaplayan kişilerin konuyla ilgili algılarını kapsamaktadır.

Veri kaynağını örnek kitleye dahil olan çeşitli sektörlerde çalışan 117 kişi oluşturmaktadır. Çalışanların motivasyonunun performanslarına etkisinin araştırıldığı çalışmada anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan anket formu bir yüksek lisans tezi çalışmasından alınmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 9 sorudan ibaret demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleği, görev unvanı, gelir durumu, iş deneyimi, kadro durumu) sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise motivasyon araçlarının çalışan performansına etkisini belirlemek amacıyla 17 soru ve ödüllendirme araçlarının performansa etkisi açısından çalışanlar için önemliliğini ölçmek amacıyla 15 soru yer almaktadır. Bu sorular 5'li liker sorularıdır. Bu sorular aracılığıyla motivasyon araçlarının performansı nasıl etkilediğine dair, çalışanların ne düşündüğünü açığa çıkarmaya çalışılmıştır.

3.8. Verilerin İşlenmesi, Çözümü ve Yorumlanması

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, çalışmanın amaçları doğrultusunda SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences) programı aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Verilerin analizi - Bir bağımlı değişken üzerinde etkide bulunan bağımsız değişkenlerin etkilerini karşılaştırmakta kullanılan analize varyans analizi denilmektedir. Varyans analizinde bağımsız değişkenlere genellikle faktör ya da işlem denir. Varyans analizinin amacı faktörlerin çeşitli düzeylerinin bağımlı değişken üzerindeki etki derecelerinin ortaya çıkarmaktır.

Çalışan motivasyonunun performansına etkisini ve demografik gruplar arasındaki farklılığı incelemek amacıyla geliştirilen hipotezler istatistik programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada frekans, faktör analizi, Kruskal-Wallis testi, Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Araştırmada tüm bulgular $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde ve çift yönlü olarak sınanmıştır. İlk önce normallik testi uygulanmış, verilerin normal dağılmamasından dolayı analiz tekniği olarak nonparametrik testler uygulanmıştır (Mann Whitney U ve Kruskal – Wallis testi).

3.9. Bulgular ve Yorum

Araştırma kapsamında elde edilen genel bulgular çerçevesinde çalışanların demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin bulgular tablo 4’de gösterilmektedir. Tablo 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde %65,8’inin erkek, kadınların oranının ise %34,2 olduğu görülmektedir. Bunun yanısıra medeni duruma göre incelendiğinde ankete katılanların %43,6’sinin evli, %56,4’ünün bekar olup ankete katılanlardan bekar olanların oranı evli olanlara göre daha büyük bir orana sahiptir. Bunun yanında ankete katılanların %52,1’inin 25 yaş ve alt, 30,8’inin 26 –35 yaş arası, %11,1’inin 36 – 45 yaş arası, 46 yaş ve üzeri katılımcıların oranı %6’dır. Yaş ile ilgili oranlamalara bakıldığında ise ankete katılan çalışanların %82,9 gibi büyük bir oranla 35 yaşa kadar olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların eğitim

durumları incelendiğinde %8,5'inin ön lisans, %91,5'inin yüksek lisans (lisans, yüksek lisans, doktora ve. s) belirlenmiştir. Çalışanların meslekleri ile ilgili sorduğumuz soruda ise en fazla yanıt %12 oranla Ekonomist cevabı olmuştur. Çalışanları işletmeye bağlayan önemli faktörlerden biri olan kadro durumu ile ilgili oranlar göz önüne alındığında %83,8'inin tam kadro, %16,2'ninin esnek çalışma saati olarak çalıştığı görülmektedir. Görev ünvanlarıyla ilgili cevaplar ele alındığında %17,1'ninin teknisyen %67,5'inin uzman, %15,4'ünün yönetici olarak çalıştığı belirlenmiştir. Ankete katılan çalışanların mevcut iş yerinde iş deneyimi ile ilgili alınan cevaplara bakıldığında katılımcıların %22,2'sinin 1 yıldan az, %54,7'sinin 1 – 5 yıl, %12,8'inin 6 – 10 yıl, %10,3'ünde 11 yıl ve üstünde mevcut işte çalıştıkları görülmektedir. Çalışma yılıyla ilgili oranları göz önüne alındığında %54,7 1 – 5 yıl arasında çalıştıkları görülmektedir. Genel olarak gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkeler göz önüne alınarak bakıldığında personelin motive olması ve performansının artmasında önemli etkisi olduğu gözlenen gelir durumu incelendiğinde, anket uygulamasına katılan çalışanın . Son olarak çalıştığınız şirketin faaliyetde bulunduğu sektör ilgili cevaplar ele alındığında %17,1'i sanayi, %6,8'i tarım %76,1'inin hizmet sektörü olarak çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 4: Demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Cinsiyet	Kadın	40	65,8
	Erkek	77	34,2
Yaş	25 yaş ve alt	61	52,1
	26-35 yaş	36	30,8
	36-45 yaş	13	11,1
	46 yaş ve üstü	7	6,0
Medeni Durum	Evli	51	43,6
	Bekar	66	56,4
Eğitim Düzeyi	Lisans ve altı	10	8,5
	Lisansüstü	107	91,5
Meslek	Bankacılık	4	3,4
	Çin vize memuru	1	0,9
	Uluslararası İlişkiler	3	2,6
	İşletmeci	6	5,1
	Coğrafiya	1	0,9
	Ekolojist	2	1,7
	Ekonomist	14	12,0
	Ekonomi Hukuku	3	2,6

Tablo 4'ün devamı

	Doktor	3	2,6
	Avukat	2	1,7
	Yönetim	3	2,6
	İK uzmanı	1	0,9
	Kasiyer	2	1,7
	Bilgisayar operatörü	1	0,9
	Kredi satış uzmanı	3	2,6
	Lojistik uzmanı	1	0,9
	Finansçı	12	10,3
	Öğretmen	12	10,3
	Model konstrüksiyon	2	1,7
	Muhasebeci	13	11,1
	Petröl ve doğal gaz mühendisi	8	6,9
	Güvenlik görevlisi	2	1,7
	Polis memuru	3	2,6
	Süreçlerin otomasyonu mühendisi	1	0,9
	Endüstrü organizasyonu ve yönetimi	3	2,6
	Stratejik yönetim	1	0,9
	Satınalma sorumlusu	2	1,7
	Satış temsilçisi	7	6,0
	Sistem mühendisi	1	0,9
Kadro Durumu	Tam kadro	98	83,8
	Esnek çalışma saati	19	16,2
Görev Ünvanı	Teknisyen	20	17,1
	Uzman	79	67,5
	Müdür	18	15,4
İş Tecrübesi	1 yıldan az	26	22,2
	1-5 yıl	64	54,7
	6-10 yıl	15	12,8
	11 yıl ve üstü	12	10,3
Aylık Orta Gelir	0-500 AZN	48	41,0
	501'den fazla AZN	69	59,0
Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör	Endüstri	20	17,1
	Tarım	8	6,8
	Hizmet	89	76,1

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Çalışan performansını etkileyen çok sayıdaki değişkeni azaltmak ve özet bir hale getirmek için araştırmada faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinden önce analizin geçerliliğini ölçmek için, 17 değişkene Kaiser-Meyer-Olkin testi yapılmış ve KMO: 0,877' dir. Nakip (2003: 409)'e göre KMO oranınının 0,60'ın üzerinde olması, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenlerce açıklanması için yeterlidir.17 değişkenle uygulanan varimax rotasyonlu temel

bileşenler faktör analizi yapılmıştır. Çalışanların performansını etkileyen çok sayıdaki değişken tablo 7’de görüldüğü gibi üç adet faktöre indirilmiştir. Belirlenen üç faktör toplam varyansın %63,22’ni açıklamaktadır.

Tablo 5: Örneklem Yeterliliği

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Örneklem Yeterliliği	0,898
Barlett Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare	1199,073
Df	136
P	,000

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Faktör analizinin sonucunda ilk faktör, mesleki eğitim, çalışma ortamının düzenli olması, başarılı personele daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanlara kendini geliştirebilme imkanlarının verilmesi, başarılı personelin takdir edilmesi, alınacak kararlarda çalışanlara söz hakkı verilmesi, son olarak çalışanların ilgi alanlarına göre toplantı ve konferanslara katılımlarının sağlanması, ödüllendirme faktörü olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizinin sonucunda ikinci faktörde kümelenen ifadelerin, çalışan performansını arttırmak için çalışanlara parasal nitelikli ödüllerin verilmesi, çalışanların aylık gelirlerine zam, kira, yakacak, aile ve giyim yardımının verilmesi, başarılı olan personele ücret, prim, ikramiye verilmesi ve aylık gelir miktarına yapılan zam sebebiyle ikinci faktör ek ödemeler olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizinin sonucuna göre gerektiği durumlarda personele ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi, gerektiği durumlarda çalışanlara ödüller vererek kuruma yararlı olmasına çalışılması, sosyal faaliyetler, başarılı personele sertifika plaket verilmesi ve son olarak yöneticiler tarafından başarılı personele herkesin önünde teşekkür edilmesi nedeniyle üçüncü faktör pisko-sosyal olarak adlandırılmıştır

Tablo 6: Faktör analizinin sonuçları

	Komponent		
	1	2	3
Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının armasını sağlar.	0,794		
Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.	0,792		
Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.	0,752		

Tablo 6 devamı

Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.	0,617		
Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç / gereç malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.	0,598		
Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.	0,574		
Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.	0,503		
Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.	0,574		
Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.		0,833	
Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür.		0,779	
Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, pirim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.		0,723	
Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları işgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder.		0,528	
Gerektiği durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.			0,788
Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar.			0,718
Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar			0,693
Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.			0,569
Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.			0,565

Faktör analizi ile faktör yapısı belirlenen ölçekle toplanan verilere sonraki aşamada güvenilirlik analizi uygulanmaktadır. Güvenilirlik analizine Cronbach's Alpha katsayısından faydalanılmaktadır. Katsayı 0 ile 1 arasında değer alabilmektedir. Katsayının 0'a yaklaşması güvenilirliğin azaldığını, 1'e yaklaşması ise güvenilirliğin arttığını göstermektedir. Ölçeğin güvenilir olduğunu kabul edebilmek için Cronbach's Alpha katsayısının 0,70'ten büyük olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Yapılan Güvenilirlik Analizi'nin

sonuçları Tablo 8’de görülmektedir. Buna göre ödüllendirme, ek ödemeler, pisko-sosyal faktörlerin güvenilir sonuçlar verdiği görülmüştür.

Tablo 7: Güvenilirlik analizi

	Cronbach's Alpha	N
Ödüllendirme	0,869	8
Ek Ödemeler	0,862	4
Pisko-Sosyal	0,854	5

Örneklemin yeterli olduğu ve ölçeklerin güvenilirliğinin incelenmesinin ardından elde edilen verilere hangi tür analizlerin uygulanabileceğinin belirlenmesi için normallik analizinden faydalanılmaktadır. Normallik varsayımının testinde Kolmogorov-Smirnov testinden ve basıklık ve çarpıklık değerlerinden faydalanılmaktadır. Normallik varsayımının sağlanabilmesi için veri setlerinde ya Kolmogorov-Smirnov testinin istatistiksel olarak anlamsız olması ya da basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında değer alması, en azından bu değerlerden çok fazla uzaklaşmaması gerekmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2016). Normallik varsayımının sağlanması halinde verilere parametrik analizler, normallik varsayımının sağlanamaması halinde ise nonparametrik analizler uygulanmaktadır. Normallik testi uygulanmış, verilerin normal dağılmamasından dolayı analiz tekniği olarak nonparametrik testler uygun görülmüştür. (Mann Whitney U ve Kruskal – Wallis testi).

Katılımcıların motivasyonun çalışan performansına etkisi ölçeğinde yer alan ifadelere yönelik görüşlerinin betimleyici istatistikleri tablo 9’da görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifade 9. İfade olan “Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür. (ortalama 4,38 ve standart sapma 0,817)” ifadesidir. Performansı etkilemesine göre diğer en yüksek ortalamaya sahip ifadeler ise sırasıyla 11. İfade “Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, pirim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır”, 3. İfade “Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir”, 6. İfade “Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir”, 10. İfade “Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi

performansını artırıcı bir faktördür”. En düşük ortalamaya sahip olan ifade ise 5. İfade olan “Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar” ifadesidir. Genel olarak tabloya bakıldığında çalışanlar, motivasyonun çalışan performansını artırdığını (3,99), ve ek ödemeler faktörünün çalışan performansına daha fazla etki ettiği görüşündeler (4,245).

Tablo 8: Motivasyonun çalışan performansına etkisine ilişkin betimleyici istatistikler

Soru	İFADELER	Cevap Ortalamaları	Std. Sapma
	Ödüllendirme		
1	Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar.	3,32	0,979
2	Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.	3,93	0,898
3	Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.	4,24	0,847
4	Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.	4,20	0,823
5	Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç / gereç malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.	4,04	0,941
6	Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.	4,22	0,911
7	Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.	3,76	1,039
8	Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.	3,64	1,137
	Ek Ödemeler		
9	Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.	4,38	0,817
10	Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür.	4,20	0,940
11	Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, pirim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.	4,26	0,950
12	Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları İşgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının artmasına etki eder.	4,14	0,928
	Pisko- Sosyal		

Tablo 8'in devamı

13	Gerektiği durumlarda personellere ödöl yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.	3,51	0,973
14	Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar.	4,13	1,013
15	Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar.	4,16	0,973
16	Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.	3,88	1,044
17	Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.	3,88	1,068

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 9'da ödüllendirme araçlarının çalışan performansına etkisi açısından önemlilik derecesi gösterilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere en yüksek 4,52 ortalama ile prim, yetki ve sorumluluktur. Performansı etkilemesine göre diğer en yüksek ödüllendirme araçları ise ; terfi ve ünvan 4,38 ortalama ile, taktir ve övme 4,15 ortalama ile, ücret artışı 4,13 ortalama ile çalışan performansını etkileyen en önemli araçlar olduğu belirlenmiştir. İş tasarımı ise en düşük ortalama sahiptir.(3,31)

Tablo 9: Performansa etkisi açısından ödüllendirme araçlarının önemlilik derecesine göre ortalamaları

	ÖDÜLLENDİRME ARAÇLARI	Cevap Ortalamaları	Std. Sapma
1	Ücret artışı	4,13	1,013
2	Prim	4,52	0,772
3	İkramiye	4,32	0,750
4	Terfi ve Ünvan	4,38	0,691
5	Yetki ve Sorumluluk	4,52	0,714
6	Eğitim	4,09	0,841
7	Takdir ve Övme	4,15	0,780
8	Sertifika ve Plaket	3,81	0,919
9	Kararlara Katılma	3,72	0,972
10	İzin	3,86	0,870
11	Çalışma Ortamı ve Konforu	3,51	0,979
12	Sosyal Aktiviteler	4,05	0,936
13	Geribildirim	3,77	0,923
14	Esnek Çalışma Saati	3,38	0,989
15	İş Tasarımı	3,31	1,021

Yapılan araştırmanın Cronbach Alpha güvenilirlik testi sonucuna göre ölçeğin genel güvenilirliği 0,87'dir. Dolayısıyla araştırmanın içsel tutarlılığı yüksektir ve bu durumda hipotezlerin test edilmesine geçilebilir.

Araştırmada 8 hipotez oluşturulmuş ve istatistiksel paket programlar aracılığıyla uygun yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

Tablo 10 :Cinsiyetle motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi)

	Ödüllendirme	Ek ödemeler	Pisko-sosyal
Mann-Whitney U	1486.500	1460.000	1402.000
Wilcoxon W	2306.500	4463.000	2222.000
Z	-.310	-.468	-.797
P değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.757	.640	.426

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Mann-Whitney analizinin sonucuna göre cinsiyetle motivasyonun çalışan performansına etki algısı ödüllendirme faktörüne göre $p=0,543$, ek ödemeler faktörüne göre $p=0,640$, pisko-sosyal faktörüne göre ise $p=0,426$ anlamlılık

Tablo 11: Medeni durum ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi)

	Ödüllendirme	Eködemeler	Pisko-sosyal
Mann-Whitney U	1573.000	1438.000	1580.500
Wilcoxon W	3784.000	2764.000	2906.500
Z	-.609	-1.370	-.566
P değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.543	.171	.571

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Mann-Whitney U analizinin sonucuna göre medeni durum ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı ödüllendirme faktörüne göre $p=0,543$, ek ödemeler faktörüne göre $p=0,171$, pisko-sosyal faktörüne göre ise $p=0,571$ anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir.

Mann-Whitney U analizinin sonucuna eğitim düzeyi ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı ödüllendirme faktörüne göre $p=0,160$, ek ödemeler faktörüne göre $p=0,800$, pisko-sosyal faktörüne göre ise $p=0,105$ anlamlılık düzeyinde farklılık göstermemektedir.

Tablo12: Eğitim düzeyi ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi)

	Ödüllendirme	Ek ödemeler	Pisko-sosyal
Mann-Whitney U	392.000	509.500	369.500
Wilcoxon W	6170.000	564.500	6147.500
Z	-1.404	-.253	-1.621
P değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.160	.800	.105

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 13:Kadro durumu ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi)

	Odullendirme	Ekodemeler	Pisko-sosyal
Mann-Whitney U	831.000	818.500	706.000
Wilcoxon W	1002.000	5768.500	5656.000
Z	-.456	-.557	-1.404
Asymp. Sig. (2-tailed)	.648	.578	.160

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Mann- Whitney U analizinin sonucuna göre kadro durumu ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı ödüllendirme faktörüne göre $p=0,648$, ek ödemeler faktörüne göre $p=0,578$, pisko-sosyal faktörüne göre ise $p=0,160$ anlamlılık düzeyinde farklılık göstermemektedir.

Tablo 14:Gelir düzeyi ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi)

	Ödüllendirme	Ek ödemeler	Pisko-sosyal
Mann-Whitney U	1486.000	1654.500	1584.000
Wilcoxon W	2662.000	2830.500	3999.000
Z	-.949	-.008	-.401
P Değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.343	.993	.689

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Mann- Whitney U analizinin sonucuna göre gelir düzeyi ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı ödüllendirme faktörüne göre $p=0,343$, ek ödemeler faktörüne göre $p=0,993$, pisko-sosyal faktörüne göre ise $p=0,689$ anlamlılık düzeyinde farklılık göstermemektedir.

Tablo 15: Yaş düzeyi ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi)

	Ödüllendirme	Eködemeler	Pisko-sosyal
Ki-Kare Değeri	1.709	10.160	2.074
Serbestlik derecesi	3	3	3
P Değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.635	.017	.557

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 15’de görüldüğü üzere yaş düzeyi ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasında ödüllendirme faktörüne göre $p=0,635$, ek ödemeler faktörüne göre $p=0,017$, pisko-sosyal faktörüne göre ise $p=0,557$ anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 16: Görev ünvanı ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi)

	Ödüllendirme	Ek ödemeler	Pisko-sosyal
Ki-Kare Değeri	1.677	.258	2.679
Serbestlik derecesi	2	2	2
P Değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.432	.879	.262

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 16’de görüldüğü üzere yaş görev ünvanı ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasında ödüllendirme faktörüne göre $p=0,432$, ek ödemeler faktörüne göre $p=0,879$, pisko-sosyal faktörüne göre ise $p=0,262$ anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 17: İş tecrübesi ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi)

	Ödüllendirme	Ek ödemeler	Pisko-sosyal
Ki-Kare Değeri	5.281	2.188	6.606
Serbestlik derecesi	3	3	3
P Değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.152	.534	.086

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 17’de görüldüğü üzere yaş düzeyi ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasında ödüllendirme faktörüne göre $p=0,152$, ek ödemeler faktörüne göre $p=0,534$, pisko-sosyal faktörüne göre ise $p=0,086$ anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 18: Sektör ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi)

	Ödüllendirme	Ek ödemeler	Pisko-sosyal
Ki-Kare Değeri	.742	1.595	1.406
Serbestlik derecesi	2	2	2
P Değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.690	.450	.495

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 18’de görüldüğü üzere sektör ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasında ödüllendirme faktörüne göre $p=0,690$, ek ödemeler faktörüne göre $p=0,450$, pisko-sosyal faktörüne göre ise $p=0,495$ anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 19: cinsiyet ile ödüllendirme araçlarından olan prim arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi)

	Prim
Mann-Whitney U	1418.000
Wilcoxon W	4421.000
Z	-.833
p değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.405

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 19’da yapılan Mann-Whitney U testinin sonucunda cinsiyet ile ödüllendirme araçlarından olan prim arasında $p= 0,405$ anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 20: Yaş grupları ile ödüllendirme araçlarından olan prim arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi)

	Ücret artışı
Ki-Kare Değeri	2.646
Serbestlik derecesi	3
P Değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.450

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 20’de yapılan Kruskal-Wallis testinin sonucunda cinsiyet ile ödüllendirme araçlarından olan prim arasında $p= 0,450$ anlamlı bir fark tesbit edilmemiştir.

Tablo 21’de yapılan Kruskal-Wallis testinin sonucunda sektör ile ödüllendirme araçlarından olan kararlara katılma arasında $p= 0,088$ anlamlı bir fark tesbit edilmemiştir.

Tablo 21: Sektör ile ödüllendirme araçlarından olan kararlara katılma arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi)

	Kararlara Katılma
Ki-Kare Değeri	4.871
Serbestlik derecesi	2
P Değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.088

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 22: Gelir düzeyi ile ödüllendirme araçlarından olan terfi ve ünvan arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi)

	Terfi ve Ünvan
Mann-Whitney U	1558.000
Wilcoxon W	2734.000
Z	-.610
P Değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.542

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 22’de yapılan Mann-Whitney testinin sonucunda gelir düzeyi ile ödüllendirme araçlarından olan terfi ve ünvan arasında $p= 0,542$ anlamlı bir fark tesbit edilmemiştir.

Tablo 23: Görev ünvanı ile ödüllendirme araçlarından olan yetki ve sorumluluk arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi)

	Yetki ve Sorumluluk
Ki-Kare Değeri	1.365
Serbestlik derecesi	2
P Değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.505

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 23’de yapılan Kruskal-Wallis testinin sonucunda sektör ile ödüllendirme araçlarından olan kararlara katılma arasında $p= 0,505$ anlamlı bir fark tesbit edilmemiştir.

Tablo 24: İş tecrübesi ile ödüllendirme araçlarından olan çalışma ortamı ve konforu arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi)

	Calisma Ortami ve Konforu
Ki-Kare Değeri	.203
Serbestlik derecesi	3
P Değeri (Anlamlılık Düzeyi)	.977

Kaynak: Araştırma sonucunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 24’de yapılan Kruskal-Wallis testinin sonucunda iş tecrübesi ile ödüllendirme araçlarından olan çalışma ortamı ve konforu arasında $p= 0,977$ anlamlı bir fark tesbit edilmemiştir.

SONUÇ

İşletmeleri üretim unsurlarına göre ikiye ayırmak gerekirse emek yoğun ve makine yoğun işletmeler olarak ayırmak mümkündür. Makine yoğun işletmeler, son yıllarda gelişen teknolojinin de etkisiyle maliyetlerini aşağı çekmek, iş süreçlerini hızlandırmak, karlılığı artırmak için teknoloji olarak eskiyen makineleri yenileyerek bunu başarabilme durumları vardır. Zira makine yoğun sektörlerde, makinenin işletmeye uyum sağlaması, işi öğrenmesi ve iş arkadaşlarına uyum sağlaması gibi durum da söz konusu değildir. Yeni gelen makine, düzenli şekilde monte edildiği takdirde hemen üretime başlanabilmektedir. Emek yoğun sektörlerde ise durum farklıdır. Zira işi genel anlamda yapan insandır. Ayrıca bir işi yapan kişinin, işi yapma şekli, hızı, isteği gibi güdüleri aynı işi yapan bireylere göre de farklılık göstermektedir. Durumun böyle olması sebebiyle de işin ya da hizmetin standart hale gelmesi zorlaşmaktadır. Ve işini tam kapasiteyle yapamayan bir personeli çıkartıp yerine yeni personel almakla da hemen sorun çözülememektedir. Çünkü yeni bir işletmeye başlayan bir kişi yapacağı işi ne kadar iyi bilse de, işletmeyi tanımamakla, beraber çalışacağı iş arkadaşlarını ve onların karakteristik özelliklerini, işletmede hangi birimin nerede olduğunu, işletme amaçlarını, işletme kültür yapısını ve daha pek çok sayabileceğimiz durumu işletmeye ilk girdiğinde bilemez. Dolayısıyla yeni gelen bir çalışanın işe, işletmeye ve iş arkadaşlarına alışma süreci geçecektir ki bu da en basit olarak işletme maliyetlerinin artmasının sağlayacaktır. Bunun yanında, emek yoğun işletmelerde ne kadar makine ile üretim yapılsa da, makineyi kullananın da insan unsuru olduğu unutulmamalıdır. Çalışanın dikkatsizliği veya isteksizliği makinenin bozulmasına ya da ciddi iş kazalarına neden olabilir. Dolayısıyla işletmelerde çözümlerden biri, işletmedeki mevcut potansiyelin artırılması yani personelin performansının artmasının sağlanması gerekmektedir. Personelin performansını artırmanın tek yolu motivasyon olmamakla birlikte, personelin işletme amaçları doğrultusunda motive edilmesi için son derece önemli bir yoldur.

İşletmelerde motivasyonun çalışan performansına etkisinin incelendiği bu araştırmada, Baküde yerleşen ve hizmet, endüstri, tarım sektöründe faaliyette

göseren işletmelerde çalışan personellere online internet üzerinden anket uygulaması yapılmış ve gönderilen anketlere 117 geridönüşüm sağlanmıştır. İşletmelerde motivasyonunun çalışan performansa etkisinin incelendiği anket uygulamasında Likert ölçeği kullanılmış olup, ölçeğin güvenilirlik analizinin Crombach Alfa katsayısının 0,887 olduğu saptanmıştır. Netice olarak yapılan çalışmanın ölçeğinin güvenilirliği saptanmıştır.

Araştırma neticesinde elde edilen demografik özelliklere bakıldığında, araştırmaya katılanların %65,8'ini erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Yine elde edilen bulgular neticesinde çalışanların %56,4'ünün bekar, %52,1'inin 25 ve alt yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların %91,5'inin yüksek öğretim mezunu , %59 1000 AZN dan fazla gelir elde ettikleri, tespit edilmiştir. Çalışanların %76,1'i hizmet sektöründe ve %67,5'i uzman olarak çalışmaktadır. Son olarak ankete katılanların %54,7'sinin iş deneyimi 1-5 yıl arasındadır.

Araştırma kapsamında yer alan personel motivasyonun performanslarına etkisine ilişkin, sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

H₁ hipotezinin analizi sonucunda, ek ödemeler faktörünün (çalışanlara parasal nitelikli ödüller verilmesi, yakacak, kira, giyim yardımı, aylık maaşlarına yapılacak zam ve başarılı olan personele özel günlerde ikramiye verilmesi) çalışanların performansına etkisinin kadın ve erkek personel arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hipotez bağlamında ulaşılan sonuç ülkemiz gerçeğinde ele alınacak olunursa genellikle erkek personelin aile geçiminde – son yıllarda değişmeye başlasa da – önemli rolünün olması sebebiyle motive araçlarının performanslarına etkisinde maddi ödüllerin istenme şiddeti bu faktörde kadın personel lehine farklılık gösterdiği söylenebilir.

H₃ hipotezinin analizine göre, performans artışını en çok etkileyen ödüllendirme aracı olan primin seçiminde kadın ve erkek çalışanlar arasında, **H₄** hipotezindeki, yetki ve sorumluluğun seçiminde görev ünvanları arasında anlamlı bir fark tesbit edilmemiştir. Dolayısıyla işletme yöneticileri tarafından çalışana

verilen prim , yetki ve sorumluluğun cinsiyete, görev ünvanlarına göre farklılık göstermediği, önemli bir motive aracı olduğu ve personel performansını arttırdığı göz önünde bulundurulmalıdır. Zira bireylerin istedikleri ürün ve hizmetleri satın alırken veya aile geçimlerini sağlarken en temel olarak ihtiyaç duydukları metanın para olması bu motivasyon aracının tercih edilme şiddetini arttırıcı bir unsurdur. Bunun yanında primin tek başına yeterli olmadığı yaptıkları işlerde başarı seğileyen çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi çok önemlidir. Geçimini kazanmak veya hayat standardını korumak için maddi beklentiler yanında onların yetki ve sorumluluğunun artırılması kendilerine olan güveni artırır kruma bağlılığı sağlar.

H₂ hipotezinin Mann-Whitney U sonuçlarına göre personele sunulan çalışma ortamı ve konforunun çalışan performansına etkisinin çalışanların iş tecrübesine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

H₅ hipotezinin Kruskal-Wallis sonuçlarına göre ücret artışının çalışan performansına etkisinin çalışanın yaş grubuna göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

H₆ hipotezinin Kruskal-Wallis analiz sonuçlarına göre personel performansının arttırılmasında ödüllendirme faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Başarılı personele sertifika ve plaket verilmesi, başarılı personelin takdir edilmesi, başarılı personele herkesin önünde teşekkür edilmesi, çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantı ve konferanslara katılımının sağlanması, meslekleri ile ilgili eğitimler verilmesi gibi araçları içeren ödüllendirme faktörünün personel performansına etkisi bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Şahin (2004: 540)'in yapmış olduğu araştırmada yöneticilere göre, ödüllendirilen başarılı bir davranışın tekrar edilme oranını %84 olarak gerçekleştireceği görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Marifet iltifata tabidir özdeyişinin uyarınca başarılı bir personelin ödüllendirilmesi önemliyken, başarısız bir personelin de cezalandırılması işletme içi adalet duygusunun yıpranmaması açısından son derece önemlidir.

H₇ hipotezin Mann-Whitney U analiz sonuçlarına göre performansı etkileyen terfi ve ünvan motivasyon aracı ile çalışanların gelir durumları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

H₈ hipotezinin Kruskal-Wallis analiz sonuçlarına göre breylerin çalıştığı sektör ile performansı etkileyen kararlara katılma arsında farklılık bulunmamıştır. Motivasyon araçlarını içeren faktörde farklılık çıkmamasının sebebi olarak; Farklı sektörlerde faaliyyet gösteren şirketlerde, kararların tartışılarak ve kişilerin görüşlerine danışılarak karar alma sürecinin tam oturmaması gösterilebilir. Bir yönetici ne kadar başarılı ve tecrübeli olursa olsun, “bir işi en iyi o işi yapan bilir”. Dolayısıyla alınacak kararlar da işi yapan kişilere danışılması zorunluluk ve personel motivasyonun artıcı bir unsur olduğu unutulmamalıdır.

Personelin motive edilmesi için önce yöneticilerin bu konuda irade göstermeleri ve sürece inanmaları gerekmektedir. Bunun yanında yöneticiler, motivasyon araçlarının etkinliğinin kişiden kişiye değişebileceğini unutmamalıdır. Dolayısıyla yöneticiler, çalışan performansını artırmak için kullandığı yöntem ve araçlarda kişiler arasındaki farklılığı göz önünde bulundurmalıdır.

İyi performansın geribildiriminde bulunurken amaç, söylenecekleri tam olarak söylemek ve söz konusu belli bir rahatlık sağlayarak onun duygularının araya girmesine fırsat vermeden söylenenleri tam olarak anlamasına sağlamaktır. İyi performansı takdir etmenin bir çok yolu vardır. İdeal olan, takdir ya da ödülün kişiye ve duruma uygun olmasıdır. Sürmekte olan sıradan bir işle ilgili başarı cesaretlendirici birkaç sözle takdir edilebilir. Örgüt tarihine geçecek önemli bir başarıyı ödüllendirmek için ise bir tören düzenlemek uygun düşer. Performansı düşük bir işgören, işini tam anlamıyla yerine getirmeyen bir işgörendir. İşin yerine getirilmesinin çeşitli bireysel nedenleri olabilir. Düşük bir performansı teşhis etmek için, işgörenin çalışmasını olumsuz yönde etkileyen faktörlerin belirlenmesidir.

Özellikle kötü sonuçlu performansın geribildirimi çok zor olsa da hem bilgilendirme, (eksiklerin ortaya konarak nelerin yapılması gerektiğinin açıklanması) hem de motivasyon açısından yararlı olacaktır. Düşük performansın

geribildirim zaman zaman insanları başarma yönünde motive edebilir. İnsanlara bir şeyleri başaramadıklarını söylemek onları size bunun aksini ispatlamak için çabalamaya itebilir. Yapılan çalışmadaki sonuçlar göstermiştir ki; ek ödemeler en çok motive eden faktördür. Yöneticilerin, personelin gelecekle ilgili maddi endişelerini giderebilecek ücret vermeleri ve işletme maaş politikalarını belirlerken bu durumu dikkate almaları gerekmektedir. Ayrıca personel çalıştığı işletmede yükselmek istemektedir. Rasyonel düşünüldüğünde de işletme içinden işletmeyi bilen, işi bilen ve iş arkadaşlarını tanıyan birinin terfi etmesi işletmenin de maddi açıdan yararınadır. Ayrıca çalışanlara gerek mesleki gerekse de diğer alanlarda eğitim verilmeli ve eğitim alması sağlanması da hem personelin motivasyonun arttırmakta hem de performanslarını yükseltmektedir. Bunun yanında personele kendilerini geliştirebilmeleri ve kendine olan güvenlerinin artırılması için yetki ve sorumluluk verilmelidir. Personel motivasyonunu sağlayan ve performanslarını arttıran en önemli araçlardan bir de primdir. Zira prim, bir personelin daha fazla çalışmasını, çalıştığında elde ettiği somut bir değer olmasını sağlayan motivasyon aracıdır.

KAYNAKÇA

Türkçe kaynaklar

1. Akkant F. (2014), “Çalışan Motivasyonunda Algılanan Örgütsel Yaratıcılığın Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği”, Gazi Üniversitesi, Ankara, 97 s
2. Aktürk G. (2014), “Çalışma Hayatında Motivasyon”, T.C. Beykent Üniversitesi, İstanbul, 115 s
3. Ateş H., Yıldız B., Yıldız H. (2012), “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi:”, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 2, 722-737
4. Aksoy K. (2018), “Çalışanlarda Motivasyon Ve İş Doyumu”, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 121 s
5. Acuner Ş. (2010), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri”, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları, 713, 110 s
6. Birgül Ö. (2007), “Performans Yönetimi Sistemi Ve Eğitim Planlama Süreci Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, İstanbul Teknik Üniversitesi İstanbul 156s
7. Erdem A. R. (1998), “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, PAÜ. Eğitim Fak. Dergi, Sayı:4 (51-57)
8. Ekingen A., Yıldız C., Korkmazer K. F. (2017) “Hastanelerde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Çalışanların Motivasyonu Ve Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Dicle Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol .: 7 Sayı/issue: s.s 71-83
9. Gündüz A. (2009), “Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ; Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 125 s
10. Güneş Ş. (2015), “Personel Güçlendirmenin Çalışanların Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma: Batman Merkezdeki Kamu İşletmelerinde Uygulama”, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 176 s
11. Helvacı M. (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35 (1-2), 155-169.
12. Henden H. B. (2018), “Kentlerde Swot Analizi Ve Maslow Gereksinim Hiyerarşisi Etkileşimi” Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD), ISSN:2148-9963 cilt 5, sayı 5, 214-223
13. Kurt T. (2005), “Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi” GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, 285-299
14. Köroğlu Ö. Avcıkurt C. (2014), “Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Ö Dergisi – Sayı 39, 45-60

- 15.Koçyiğit D. (2016), “Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği” İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi 31, (15-25)
- 16.Kaplan M. (2007), “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi, Ankara, 155 s
- 17.Mehmet E. (2012), “Performans Yönetiminin Motivasyonel Etkisi ve Bir Uygulama”, İnönü Üniversitesi, Malatya 156s
- 18.Omirtay B. (2009), “Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi”, Gazi Üniversitesi, Ankara, 121
- 19.Onay M., Ergüden S. (2011) “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma Manisa - Sosyal Güvenlik Kurumu” Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 2 (221-230)
- 20.Önen S. M., Kanayran H. G. (2015), “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, Cilt 5, Sayı 10, 43-63
- 21.Özgür E. (2006), Performans Yönetimi İle Motivasyon İlişkisi Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum 122 s
- 22.Öztürk Z., Dündar H. (2003), “Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler” C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt 4, sayı 2, 57-67
- 23.Selen U. (2009), “İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları Ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği”, Namık Kemal Üniversitesi, İstanbul 110 s
- 24.Saygılı A. (2008), “Örgütlerde Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 135 s
- 25.Tunçer P. (2013), “Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon” Sayıştay Dergisi, sayı:88, 93
- 26.Türkmen İ. (1996), “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler”, M.P.M., Verimlilik Dergisi, özel sayı, 2.B., s.146
- 27.Ulukuş K. S. (2016), “Motivasyon Teorileri Ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi” The Journal of Academic Social Science, Cilt: 4, Sayı: 25, s. 247-262
- 28.Yenice E. (2006), “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi” Sayıştay Dergisi (61), 57-68.
- 29.Yılmaz H., Çavaş P. H. (2007), “Fen Öğrenimine Yönelik Motivasyon Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, Elementary Education Online, (6)3, 430-440
- Henden H. B. (2018), “Kentlerde Swot Analizi Ve Maslow Gereksinim Hiyerarşisi Etkileşimi” Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD), ISSN:2148-9963 cilt 5, sayı 5, 214-223

İngilizce kaynaklar

1. Ana-Maria, Grigore, (2009), "The Strategic Performance Management Process, Annals of Faculty of Economics", VL - 4, 276-279.
2. Aggarwal, Thakur G. S. M. (2013), "Techniques of Performance Appraisal- A Review", International Journal of Engineering and Advanced Technology, 2 (3), 617-621.
3. Aguinis H. (2005), "Performance Management", EH14 4 AS, United Kingdom, 1-30.
4. Aswathappa K. (2005) "Human Resource And Personnel Management", pp. 242.
5. Ali A., Zhong Li., Bin H., Jian P., Ali Z. (2016), "The Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar", Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 9 (310-297)
6. Adiele E. E., Abraham, Nath. M. (2013), "Achievement of Abraham Maslow's Needs Hierarchy Theory among Teachers: Implications for Human Resource Management in The Secondary School System in Rivers State" journal of Curriculum and Teaching, Vol. 2, No. 1, (140-144).
7. Bedarkar M., Pandita D., (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences, (106-115).
8. Brignalla S., Modell S. (2000) "An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the New Public Sector", Management Accounting Research, 11(3), 281-306.
9. Bell R. L., Martin J.S. (2012), "The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations" Journal of Management Policy and Practice vol. 13(3)
10. Catano V. M., Wiesner H. W., Hackett D. R. (2009), Recruitment and Selection in Canada. www.books.google.com.tr
11. Eggert M. A. (1999), "The Motivation Pocketbook", Management Pocketbooks Ltd, England.
12. Emily R. Lai. (2011), "Motivation: A Literature Review"
13. Francis N. H., Kritsonis W. A. (2006) "A Brief Analysis of Abraham Maslow's Original Writing of Self-Actualizing People: A Study of Psychological Health" Doctoral Forum National Journal of Publishing and Mentoring Doctoral Student Research Volume 3, Number 1, (1-7)
14. Francis N. H., Kritsonis W. A. (2006) "A Brief Analysis of Abraham Maslow's Original Writing of Self-Actualizing People: A Study of Psychological Health" Doctoral Forum National Journal of Publishing and Mentoring Doctoral Student Research Volume 3, Number 1, (1-7)

15. Goswami B., Sharma M., Dr Sujata, (2013) "Performance Appraisal-Management by Objective and Assessment Centre – Modern Approaches to Performance Appraisal", *OSR Journal of Business and Management*.7 (5), 24-28.
16. Griffin E. (2012) "A First Look at Communication Theory", all material is copyright , (124-133)
17. Grote D. (2002). "The Performance Appraisal Question and Answer Book", New York, "Amacom"- pp. 237
18. Ganta V. C. (2014), "Motivation in The Workplace to Improve the Employee Performance" *Management and Applied Sciences, International Journal of Engineering Technology*, Volume 2 Issue 6, (221-230)
19. Ghanbarpour Z and Najmolhoda F. S. (2013), "Contemporary theories of Motivation in Organizational Leadership and Behavior" *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol, 6 (1): (1-7)
20. Gül H. (2012), "Mobbing at Workplaces and the Mental Health Effects on Employees". Istanbul University, Retrieved from Intech pp. 12
21. Hussei R.L. (2018), "The Role of Motivation and Motivational Strategies On Oral Communicative Competence in Efl Learners' Success", *Gaziantep Gaziantep*, 176 p
22. Joseph E., Gawel. (1997), "Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs" *ERIC/AE Digest*
23. Küçükozkan Y. (2015) "Leadership and Motivation Theories:" A Theoretical Framework, *Universidad Azteca*, Paper No. 69624
24. Laming D. (2004), *Understanding Human Motivation What Makes People Tick?*, Blackwell Publishing Ltd
25. Lunenburg F. C. (2011), "Goal-Setting Theory of Motivation" *Sam Houston State University, International Journal of Management, Business, And Administration* Volume 15, Number 1 (56-64)
26. Lunenburg F. C. (2011), "Expectancy Theory of Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations", *Sam Houston State University International Journal of Management, Business, and Administration*, V Volume 15, (111-121)
27. Luthans F., Richards M. Hodgetts, (1999), *International Management*, 3rd Edition, The McGraw-Hill Comp., New York, p.344.
28. Maslow A. H. (1943), "A Theory of Human Motivation", Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.
29. Mbongaya J. O. (2017), "Explaining The Retention of Employees Through Employee Satisfaction and Motivation: A Study About State Owned Organizations in Cameroon", *Istanbul Aydın University*, Istanbul 121 p
30. Purvis, R.L., Zagenczyk, T.J. and McCray, G.E. (2015), "What's in it for me? Using expectancy theory and climate to explain stakeholder participation", its direction and intensity. *International Journal of Project Management*, 33(1), pp.3-14.

31. Pardee. Ronald L, (1990) "Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation" Non-Journal, 24 p
32. Parijat P. (2014), "Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – an Evaluation" IRJBM – (www.irjbm.org) Volume No- 7, Issue- 9, p8
33. Robert J., Zalenski, M.D., Richard. R, Ph. D. (2006), "Maslow's Hierarchy of Needs: A Framework for Achieving Human Potential in Hospice" Journal of Palliative Medicine Volume 9, Number 5, (121- 132)
34. Ryan R. M and Deci E.L. (2000) "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions" Contemporary Educational Psychology 25, 54–67
35. Sharhie R. (2009), "Trust in Leadership is Vital for Employee Performance", Management Research News, 32(5), 488-491.
36. Szigety T. (2010), "Early Predictors of Workplace Mobbing", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 418 – 422.
37. Sağlam A. (2015), "Sciences The Influence of Transformational Leadership On Employee Motivation", Yeditepe University, İzmir, 196
38. Surbhi S. (2017), "Difference Between Maslow and Herzberg's Theories of Motivation"
39. Thomson T. (1998), "Management by Objectives", The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition. Copyright 420-435
40. Tuysuz M. (2015), "Effects of Perceived Organizational Trust On Employee Motivation: An Application On Retail Store Employees", Marmara University, İstanbul, 178
41. United States Office of Personnel Management (2017), A Handbook for Measuring Employee Performance pp. 86
42. Zamer H., Ali Sh., Nisar W., Amir M. (2014), "The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 4, No.1, pp. 293–298
43. Zhu Y. (2013), "A Review of Job Satisfaction", Asian Social Science, Published by Canadian Center of Science and Education Vol. 9, No. 1 (294-298)
44. Zhang Y.Y. (2012), The Impact of Performance Management System on Employee performance

İnternet kaynakları

1. <https://www.managementstudyguide.com/motivation-morale.htm>
2. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
3. <https://www.cheshnotes.com/2016/10/content-process-theories/>
4. <https://www.managementstudyhq.com/maslows-need-hierarchy-theory.html>
5. <https://hr.uncc.edu/sites/hr.uncc.edu/files/media/documents/Performance%20Management%20-%20Creating%20Smart%20Goals.pdf>
6. www.sagepub.com/upm-data/45674_8.pdf

EKLER

Anket

Bu anket İşletmelerde motivasyonun çalışan performansına etkisini ölçmek maksadıyla tasarlanmıştır. Araştırmanın asıl amacı; a) çalışanların motivasyonunun onların performansına nasıl etki ettiğini belirlemek, b) Bu alandaki mevcut sorunları ortaya çıkarmaktır. Anket, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi Uluslararası Yüksek Lisans ve Doktora Merkezinin İktisat ve İşletme Bölümü öğretim üyesi Dr. Khagani Bashirov (khagani.bashirov@unec.edu.az) ve İşletme bölümü yüksek lisans öğrencisi Humay Gahramanli (Humay_gehremanli@mail.ru) tarafından hazırlanmıştır.

Anket, cevaplamaı kolay ve hızlı kılacak şekilde tasarlanmaya çalışılmıştır. Çalışma, tamamen akademik amaçlı olup, elde edilen işletme verileri kesinlikle üçüncü şahıslarla paylaşılmayacak, gizlilik kuralları çerçevesinde değerlendirilecektir.

Genel bölüm

Cinsiyetiniz	:	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Yaşınız	:	<input type="checkbox"/> 25 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 26-35 yaşlarında <input type="checkbox"/> 36-45 yaşlarında <input type="checkbox"/> 46 yaş ve üstü
Medeni durumunuz	:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Eğitim durumunuz	:	<input type="checkbox"/> Lisans ve altı <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Mesleğiniz	:
Kadro durumunuz	:	<input type="checkbox"/> Tam kadro <input type="checkbox"/> Esnek çalışma saati
Görev ünvanınız	:	<input type="checkbox"/> Teknisyen <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Yönetici
İş tecrübeniz (mevcut işyerinizdeki)	:
Orta aylık geliriniz	:

Asıl bölüm

	SORULAR Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak değerlendirmeye çalışınız. Bu soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. İşinizi değerlendirirken ilgili soruya sağ yandaki ifadelerden biriyle cevap veriniz. Cevabınızı sorunun karşısındaki uygun (X) işareti koyarak işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının armasını sağlar.					
2	Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.					
3	Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.					
4	Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.					
5	Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç / gereç malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.					
6	Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.					
7	Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.					
8	Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.					
9	Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.					
10	Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür.					
11	Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, prım, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.					
12	Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları İşgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder.					
13	Gerektiği durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.					
14	Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar.					
15	Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.					
16	Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.					
17	Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar.					

Aşağıda verilen ödüllendirme araçlarının performansınıza etkisi açısından önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız (1- Kesinlikle önemsiz; 2- Önemsiz; 3- Kısmen önemli; 4- Önemli; 5- Çok önemli).

		Kesinlikle önemsiz	Önemsiz	Kısmen önemli	Önemli	Çok önemli
1	Ücret Artışı					
2	Prim					
3	İkramiye					
4	Terfi ve Ünvan					
5	Yetki ve Sorumluluk					
6	Eğitim					
7	Takdir ve Övme					
8	Sertifika ve Plaket					
9	Kararlara Katılma					
10	İzin					
11	Çalışma Ortamı ve Konforu					
12	Sosyal Aktivitler					
13	Geribildirim					
14	Esnek Çalışma Saati					
15	İş Tasarımı					

Tabloların listesi

Tablo 1: Herzberg'in memnuniyet ve memnuniyetsizlik anlayışı.....	23
Tablo 2: Maslow ve Herzberg teorilerinin karşılaştırılması.....	23
Tablo 3: Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG kuramın Karşılaştırılması.....	24
Tablo 4: Demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	69
Tablo 4'ün devamı.....	70
Tablo 5: Örneklem Yeterliliği.....	71
Tablo 6: Faktör analizinin sonuçları.....	71
Tablo 6 devamı.....	72
Tablo 7: Güvenilirlik analizi.....	73
Tablo 8: Motivasyonun çalışan performansına etkisine ilişkin betimleyici istatistikler.....	74
Tablo 8'in devamı.....	75
Tablo 9: Perforansa etkisi açısından ödüllendirme araçlarının önemlilik derecesine göre ortalamaları.....	75
Tablo 10 :Cinsiyetle motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi).....	76
Tablo 11: Medeni durum ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi).....	76
Tablo12: Eğitim düzeyi ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi).....	77
Tablo 13:Kadro durumu ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi).....	77
Tablo 14:Gelir düzeyi ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi).....	77
Tablo 15:Yaş düzeyi ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi).....	78
Tablo 16: Görev ünvanı ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi).....	78
Tablo 17: İş tecrübesi ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi).....	78
Tablo 18: Sektör ile motivasyonun çalışan performansına etki algısı arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi).....	79
Tablo 19: cinsiyet ile ödüllendirme araçlarından olan prim arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi).....	79
Tablo 20: Yaş grupları ile ödüllendirme araçlarından olan prim arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi).....	79
Tablo 21: Sektör ile ödüllendirme araçlarından olan kararlara katılma arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi).....	80
Tablo 22: Gelir düzeyi ile ödüllendirme araçlarından olan terfi ve ünvan arasındaki ilişki (Mann-Whitney U testi).....	80
Tablo 23: Görev ünvanı ile ödüllendirme araçlarından olan yetki ve sorumluluk arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi).....	80
Tablo 24: İş tecrübesi ile ödüllendirme araçlarından olan çalışma ortamı ve konforu arasındaki ilişki (Kruskal-Wallis testi).....	80

Şekillerin listesi

Şekil 1: Maslow'un ihtiyaçlar piramidi.....	17
Şekil 2: İş Memnuniyeti ve İş Memnuniyetsizliği.....	48
Şekil 3: Performans Değerleme Yöntemleri.....	52
Şekil 4: Araştırma modeli.....	67