

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

Erdem ÖZGÜR

PERFORMANS YÖNETİMİ İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ
BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd.Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU

Erzurum-2006

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
KISALTMALAR.....	III
1. PERFORMANS YÖNETİMİ.....	1
1.1. Performans Yönetiminin Tarihçesi.....	1
1.1.1 Davranışsal Değerlendirme.....	2
1.1.2 Hedefler ile Yönetim Sistemi.....	3
1.1.3 Performans Yönetim Sistemi.....	4
1.2. Performans Yönetim Sistemi İle İlgili Temel Kavramlar.....	7
1.3. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları.....	9
1.4. Performans Yönetimi Sisteminin Sağlayacağı Faydalar.....	9
1.5. Performans Yönetiminin Kullanım Alanları.....	11
1.6. Performans Yönetim Sistemi Modelleri.....	11
1.6.1. Deming Modeli.....	12
1.6.2. Torrington ve Hall Modeli :.....	13
1.6.3. ABD Personel Yönetim Servisi Performans Yönetim Modeli.....	14
1.6.4. UCSD İnsan Kaynakları Departmanı Modeli.....	15
1.6.5. Cave ve Thomas Modeli (1998).....	17
1.7. Performans Yönetimi Sisteminin Oluşturulması.....	19
1.7.1 Hedef Belirleme.....	20
1.7.2 Yönlendirme/Geri Bildirim.....	22
1.7.3 Değerlendirme.....	23
1.7.3.1. Sıralama Yöntemi.....	25
1.7.3.2. Karşılaştırma Yöntemi	26
1.7.3.3. Dereceleme Yöntemi.....	27
1.7.3.4. Değerlendirme Yöntemi.....	27
1.7.3.5. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	28

1.7.3.6. Kritik Olay Yöntemi.....	28
1.7.3.7. Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi.....	30
1.7.3.8. Amaçlara Göre Yönetim.....	31
1.7.3.9. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi.....	32
1.7.4 Gelişim Planlaması.....	34
2. MOTİVASYON.....	37
2.1. Motivasyon Kavramı.....	37
2.2. Örgüt, İşgören ve Motivasyon Üçgeni.....	41
2.3. Motivasyonun Önemi.....	42
2.3.1 Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	43
2.4. Başlıca Motivasyon Teorileri.....	44
2.4.1.Kapsam Teorileri.....	44
2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	44
2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	50
2.4.1.3. McClelland'ın 3 İhtiyaç Teorisi.....	52
2.4.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi.....	57
2.4.2.Proses (Süreç) Teorileri.....	60
2.4.2.1. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı.....	60
2.4.2.2. Destek Verme Teorileri.....	64
2.4.2.3. Bekleyiş Teorileri.....	67
2.4.2.3.1. Vroom'un Bekleyiş Teorileri.....	67
2.4.2.3.2. Lawryer-Porter Modeli.....	69
2.4.2.4. Eşitlik Teorisi.....	71
2.4.2.5. Hedef Belirleme Teorisi.....	73
2.5. Etkili Motivasyon Teknikleri.....	76
2.5.1. İş Ortamında Çalışanları Desteklemek.....	77
2.5.2. Kültürel Farklılığın Bilincinde Olma.....	78
2.5.3. Çalışanları Yetkilendirme.....	78
2.5.4. İşin Tekrar Dizaynı (İş Tasarımı).....	78
2.5.5. Yaratıcılığı, Girişimciliği Teşvik Etmek.....	80
2.5.6. Esneklik Yaratmak.....	81
2.5.7. Etkili Bir Ödül Sistemi Kurmak.....	82
3. PERFORMANS YÖNETİMİ İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ.....	83

3.1.	Performans Yönetiminin Motivasyona Olumlu Etkileri.....	90
3.1.2.	Ödüllendirme.....	90
3.1.2.	Performansa Dayalı Ücret.....	93
3.1.2.	Terfii Olanakları.....	93
3.2.	Performans Yönetiminin Motivasyona Olumsuz Etkileri.....	94
3.2.2.	Uyarı.....	94
3.2.2.	Cezalandırma.....	94
3.2.2.	İşten Çıkarma.....	95
3.3.	Motivasyonu Arttırıcı En İyi Uygulama Örnekleri.....	95
3.3.1.	Çalışanları Elde Tutmak İçin Makul İşe Alma Uygulamaları.....	96
3.3.2.	Çalışan Memnuniyeti Yaratmak için Mümkün Olduğu Kadar Eğitim Sağlamak.....	96
3.3.3.	Sorumlulukları Çalışanlara Yaymak ve Kendi Takımları İçin Hedefler Belirlemelerini Sağlamak.....	96
3.3.4.	Kilit Noktalardaki Çalışanları İşte Tutmak ve İşe Çekmek İçin Ek Ücretler Geliştirmek.....	97
3.3.5.	Performans Değerlendirmeleri Yerine Hedef - Belirleme Oturumları ..	97
4.	PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ BİR UYGULAMA.....	98
4.1.	Problem Durumu.....	98
4.2.	Amaç ve Önem.....	98
4.3.	Sayıtlar.....	98
4.4.	Sınırlılıklar.....	99
4.5.	Tanımlar.....	99
4.6.	Araştırma Modeli.....	99
4.7.	Evren ve Örneklemi.....	99
4.8.	Veriler ve Toplanması.....	99
4.9.	Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	100
4.10.	4.10. Bulgular ve Yorum.....	100
4.11.	Araştırmaya Konu Olan Şirketlerde Temel Sayıtlar Yönünden Performans Yönetim Sistemi ile Motivasyon İlişkisi	100
4.11.1.	Firmalarla İlgili Genel Bilgiler.....	100

4.11.2. Tüm Şirketlere Ait Personel Bilgilerinin Karşılaştırılması.....	101
4.11.2.1. Yaş.....	101
4.11.2.2. Cinsiyet.....	102
4.11.2.3. Medeni Hal.....	102
4.11.2.4. Toplam Çalışma Süresi.....	103
4.11.2.5. İşyerinde Çalışma Süresi.....	104
4.11.2.6. Öğrenim Durumu.....	104
4.11.2. Performans Yönetim Sistemi Boyutlarının	
Karşılaştırılması.....	105
4.11.2.1. Hedef Belirleme.....	105
4.11.2.2. Planlama/ Yönlendirme.....	107
4.11.2.3. Performans Değerlendirme.....	109
4.11.2.4. Gelişim Planlaması.....	112
4.11.2. Motivasyon Boyutlarının Karşılaştırılması.....	114
4.11.4.1. Yönetim Tarzı.....	114
4.11.4.2. Kendini Geliştirme.....	116
4.11.4.3. Ücret ve Ödüllendirme.....	116
4.11.4.4. Güvenlik.....	120
4.11.4.5. Takım Çalışması:	123
4.12. SONUÇ.....	126
KAYNAKLAR.....	131
EKLER.....	134

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERFORMANS YÖNETİMİ MOTİVASYON İLİŞKİSİ BİR UYGULAMA

Erdem ÖZGÜR

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU

2006 – SAYFA : 168 + VII

Jüri : Yrd. Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Muammer YAYLALI

21 nci yüzyıla girdiğimiz bu dönemde, bilişim sektörünün hızla gelişmesi nedeniyle artık dünyada ekonomik sınırların hemen hemen kalktığını görülmektedir. Bu gelişmelerin odak noktası insan unsurudur. Çünkü insan pek çok soyut değeri taşımaktadır. İnsan kaynağını iyi kullanan işletmeler daima başarılı olmuşlar ve rekabet gücünü her zaman ellerinde tutmuşlardır.

İşletmenin büyümesi ve modern işletmecilik ilkelerinin uygulandığı günümüz işletmelerinde en büyük sorun, işgörenlerin performansını yükseltmek ve maksimum verim elde etmektir. Bunu sağlamak için örgüt yöneticileri önce, işgörenleri çalıştıkları yerde bir makine ya da malzeme gibi görmek yerine, onları çalıştıkları yerin onurlu bir parçası olarak görmelerini sağlayacak önlemler ve uygulamaları yaşama geçirmelidirler.

Performans Yönetimi kavramının tarihsel gelişimi incelenerek gerek dünyada, gerekse ülkemizde yeni yeni yerleşmeye başlayan sistem dinamiklerinin, güncel uygulaması ile bütünleşmesi sağlanmaktadır. Sistemin tarihsel gelişiminde yapılan hataların günümüz Performans Yönetimi Sistemlerinin gelişimindeki etkisi açıkça ortaya konmuştur. Performans Yönetiminin sıklıkla uygulanmakta olan modelleri incelenerek sistemin tek bir uygulama yapısına sahip olmadığı ve bu konudaki başarının organizasyonun sisteme olan yaklaşımı ile doğru orantılı olduğu açıkça belirtilmiştir.

Motivasyon davranışları harekete geçiren, enerji veren hedefler doğrultusunda yönelten içsel bir fonksiyon olarak tanımlanabilir. Motivasyon kişiye uygulanacak bir şey değildir. Motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarını ve seçim yapma kabiliyetlerini karşılamada onlara fırsat yaratan bir çevreyi içeren faktörler kombinasyonundan oluşur. Üretkenliği etkileyen çalışan motivasyonu, yöneticinin bir parçası olmalı ve yöneticiler organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme yönünde motivasyonu sağlamalıdır. Motivasyon çalışması, yöneticilerin, çalışanları neyin harekete geçirdiğini ve onların seçimlerini nelerin etkilediğini anlamalarına yardım eder.

“Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisinin İncelenmesi” konulu çalışmanın amacı; işgörenlerde Performans Yönetiminin motivasyona nasıl etkisinin olduğunun belirlenmesidir.

ABSTRACT

MASTER THESIS

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE MANAGEMENT AND
MOTIVATION AND A PRACTICE**

Erdem ÖZGÜR

Supervisor : Assist.Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU

2006 – PAGE : 168 + VII

Jury : Assist.Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU

Assoc.Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof.Dr. Muammer YAYLALI

Due to the rapid development of information technology sector, as observed that there are no more economical border in today's world. The focus point in these developments is the human factor, since every individual possesses an abstract merit. Therefore, the organizations making advantage of human resources have always been successful and have had the power of competition.

In today's business enterprises, where fundamentals as the improvement of companies and modern administration are processed, the most vital problem is how to increase the performance of the employees and to gain the maximum yield. Hence, the administrators of a company should primarily consider the staff not as a machine or an equipment but an honourable component of that organization, and should provide the measures and applications to achieve this undisputedly important task.

The historical progress of the performance management concept is investigated and getting obtained and integrated with current applications of system dynamics which are recently getting established in the world as well as in our country. The effect of errors done and failures faced within the historical development of the system on the improvement of today's performance management systems are clearly defined. The frequently used application methods of performance management system are examined and it is clearly understood that the system has not got one unique structure of application and that the success of the system is directly related with the organization's approach to the system.

Motivation can be defined as an function that energizes, activates or moves and that channels behavior toward goals. Motivation is not something can be applied to an individuals. It results from a combination of factors, including an individual's need, the ability to make choices and an environment that provides the opportunity to satisfy those needs and external influences that determine behavior. Employee motivation that affects productivity has to be a part of manager's job and managers must channel motivation toward the accomplishment of organizational goal. The study of motivation helps managers understand what prompts people to initiate action and what influences their choice.

The aim of the project named "The Relationship Between Performance Management And Motivation" is defined as how is effected by performance management on staff.

1. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans Yönetimi yeni bir kavram olmasının yanında yöneticiye daha geniş bir açıdan bir bakış imkanı sağlamıştır. Çeşitli yazılarda “Verimlilik Yönetimi” , “Yönetim Kontrol Sistemi” olarak da adlandırılan performans yönetimi, işletmeyi istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir.¹

Performans Yönetiminin temel amacı çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır.² Performans Yönetimi, çalışanların performansını yükseltmek, bireylerin ve takımların yeteneklerini geliştirmek ve bu yolla organizasyonunu ileriye götürmek için geliştirilmiş stratejik ve örgüt kültürüne entegre edilebilir bir yapıdır. Performans Yönetim Sistemi, şirketin genel iş sonuçlarına ve şirketin uzun vadeli hedeflerine etkisi oranınca stratejik anlam kazanır. Bünyesinde barındırdığı özellikleri ile, işler ile takımların ve kişisel hedeflerin ilişkilendirilmesi, iş parçaları ile fonksiyonel stratejilerin birleştirilmesi, insan kaynaklarının özellikle organizasyonel, kişisel gelişim ve ödüllendirilme fonksiyonları ile bütünleşme, çalışanların kişisel ihtiyaçları ile organizasyonel ihtiyaçların mümkün olduğunca karşılanmasını sağlar.

1.1. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

Performansın, ilk kez ne zaman resmi olarak ölçülmeye başlandığı tam olarak bilinmemekle beraber; Koontz’a göre, 221-265 tarihinde Çin’de devlet işlerinde performansın ölçülmesi için görevlendirilmiş bir kraliyet ölçümcüsü görev yapmaktaydı. Yüzyıllar sonra 1491-1556 yılları arasında Ignatius Loyola, Jesuit derneği çalışanlarının performanslarının ölçülmesi için resmi bir metod geliştirilmişti. W. D. Scott I. Dünya savaşı öncesinde ilk kez endüstride çalışan işçilerin kabiliyetlerini ölçümleme çalışmalarını ortaya koymuştur. Adam adama skalasını oluşturmuş ve bu Amerikan Silahlı Kuvvetleri’nde etkinliğin ölçülmesinde kullanılmıştır. Sistem, orduda terfi ve kıdemin başarıya göre gerçekleşmesine öncü olmuştur. Aynı sistem 1920 ile 1930 yılları arasında işçilerin raporlanmasında ve yöneticileri tarafından ölçülmesinde grafik bir skala olarak kendini göstermiştir. O zamanlar tipik bir yönetici skalası, “İlham verici, iyi, orta, kötü ve çok kötü ” şeklinde sınıflandırılmıştır. Ancak zaman değişmiş ve bu tip skalaların kullanımında ayarlamalara gidilmiştir. Bu tip skalalar kullanılırken astların işlerinde başarılı olabilmeleri için gerekli temel özellikler analiz edilmiştir. Temel olarak Scoot ve arkadaşlarının skalası kullanılırken, skala prensipleri ve insanları

¹ Akal Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Yayınları:473, Ankara, 2002,(s.50)

² Bayar Başak, “Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış” www.insankaynaklari.com, 2004.

değerlendirmek için kullanılan kritik özellikler Atlantik Okyanusu'nun iki yakasındaki organizasyonlar tarafından büyük bir istek ile belirlenmiştir. Böylece 1950'lerin performans mükafat sistemi ortaya çıkmıştır.³

Performans değerlendirme, 1950 ile 1960 arasında tekrar gündeme geldiğinde Amerika ve İngiltere'de başarı ölçümleme ön plana çıkmıştır. Bunu takiben 1960 ile 1970'li yıllarda ortak çıkan hedeflerle yönetim akımı beraberinde kritik iş ve ölçümleme skalalarını getirdi. Günümüzde de kullanılmakta olan iş sonuçlarına dayanan performans değerlendirme sisteminin revize edilmiş hali 1970'lerde ortaya çıkmıştır.

Performans yönetiminin ilk kez 1970'lerde telaffuz edilmesine rağmen, 1980'lerin ortasına kadar sözü edilir bir uygulamaya getirilmemiştir⁴. Bu tip değerlendirilmeler sadece değerlendiricinin kişi hakkındaki kişisel görüşlerini yansıtmaktaydı ve çoğunlukla iş sonuçları ile ilişkili değildir⁵. Diğer bir sorun ise skalaların, tüm çalışanları yaptıkları işlere uygun olmamasıdır. Ancak, bu tip uygulamalara benzer uygulamalar günümüzde bazı şirketlerde geçerliliğini sürdürmektedir.

1.1.1. Davranışsal Değerlendirme

Davranışsal Değerlendirmelerde kullanılan ölçüm skalaları, geleneksel skalaların tipik ölçüm hatalarını azaltmak için dizayn edilmiştir. Takım çalışması gibi yöneticinin her boyutu bir skala üzerinde değerlendirebileceği birçok performans boyutunu içerir. Bu yapılırken davranışlar için tanımlar belirlenir ve bu skalalar tanımlara yerleştirme yapılır. Davranışsal tanımların, skala haline getirilmesinin, özel iş davranışsal gereksinimlerine odaklanılarak değerlendirmede karakter hakkında son derece subjektif olan genel tanımların kullanılmasını azaltacağına inanılmaktaydı⁶. Ancak, geliştirmesi ve kullanması son derece karmaşık olan teknik, her bir iş için ayrı ayrı gerçekleştirilmesi gerektiğinden zaman ve masraf olarak fazla kaynak tüketmekteydi⁷.

Genel olarak bu skalalar zaman içinde geliştirilerek “Davranışsal Değerlendirmeler” adı altında işletmelerde kullanılmaya başlandı. Çalışanlar işletmeye bağlılık, güvenilirlik, sadakat, liderlik, yönetsel beceriler ve organizasyon gibi davranışsal özelliklerine göre değerlendirilmeye alındılar. Sistemsizliktense böylesine bir sistemin olması ileriye yönelik bir adımdı, ancak bu sistemde de öncelikle değerlendirmelerde kesin tanımlamaların olmaması ve genele kaçan ifadelerin bulunması çalışanların kendilerinden tam olarak ne beklediğini anlamasını zorlaştırıyor ve açık kapı bırakıyordu.

³ Armstrong Michael & Baron Angela, 1999. Performance Management The New Realites, The Cromwell Press, Wiltshire. (s.19)

⁴ United States Office of Personnel Management Work Force Compensations and Performance Service, March 1999. A.Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals, PMD-13 (s.36)

⁵ Werther William B.JR. & Davis Keith, 1994. Humman Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Inc. Singapore. (s.63)

⁶ Armstrong Michael & Baron Angela, a.g.e. (s.32)

⁷ Werther William B.JR. & Davis Keith, a.g.e. (s.27)

Değerlendirmelerin genel olması özel iş alanlarında tam başarı sağlamadığı gibi objektifliği de tam olarak yansıtmıyordu. Bu da tam olarak değerlendirmenin amacına uygun olmasını engelliyordu. Bu çalışmalar hangi faktörlerin daha uygun olduğu hakkında hiçbir araştırma yapmadan veya bir kişiyi kötü olarak adlandırmanın sakıncaları düşünülmeden gerçekleştirildi. Bu tip değerlendirmeler sadece değerlendiricinin kişi hakkındaki görüşlerini yansıtmaktaydı. Çoğunlukla iş sonuçları ile ilişkili değildi.⁸

1.1.2. Hedefler ile Yönetim Sistemi:

Bu kavram ilk defa 1955’de Peter Drucker tarafından, kişisel özelliklerin ortaya çıktığı problemleri aşmak amacı ile ortaya konmuştur. Drucker, etkin bir yönetimin, tüm yöneticilerin ortak bir vizyon için çaba harcamaya yönelmesinin gerektiğini vurgulamaktadır. Bu, kişisel hedefler ile şirket hedeflerin entegre olmasını ve yöneticilerin kendi performanslarını kontrol etmesine olanak sağlamaktadır. “Kendi kendini kontrol daha fazla motivasyon anlamına gelmekte, yeterli olanı yapmakla yetinmek yerine en iyiyi gerçekleştirmek için istek duymak ve böylece daha büyük başarı ve geniş vizyona sahip olmak amaçlanmaktadır.”⁹ denilmektedir. Hedefler ile yönetim 1972’de John Hümble tarafından “Şirketin kar ve büyüme hedeflerini, yöneticinin kendini geliştirme ihtiyacı ile entegre den dinamik bir sistemdir. Talep eden ve ödüllendiren bir işi yönetim sistemidir” şeklinde tanımlanmıştır.

Hedeflerle Yönetim Sisteminde çalışanların ulaşması gereken belli ve ölçülebilir hedefler vardır ve bu iş ile ilgilidir. Çalışma sonunda gelinecek nokta hedeflerle karşılaştırılır ve değerlendirme yapılır. Hedeflerle yönetim ölçülebilir hedeflerle kontrol açısından davranışsal değerlendirmeden daha etkili olmuştur. Bunun yanında koyulan misyonun gerçekleştirilmesinde çalışanın payının ne olduğunu bilmesi sağlanmıştır.

Hedeflerle yönetim sistemi yararları yanında büyük eleştiriler almıştır. Bunlar;

- Sistem yıldan yıla yapılan, yöneticileri günlük aktivitelerden uzaklaştıran bir alıştırma halini alır.¹⁰
- Sistem, yönetim açısından ağır bir form doldurma şekline gelerek sonunu hazırlar.¹¹

Genel olarak eleştiriler çalışanların görev tanımlarıyla sınırlı kalması ve girişimciliği engellemesi, takım çalışmasını keserek sadece kişisel performansa önem vermesi, süreç içindeki davranışların bir

⁸ Cansever, Aydın Ferit, Performans Yönetimi Sistemi Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran 2000, (s.6)

⁹ Beatty, Jack, Peter Drucker’a Göre Dünya, Çev: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 176, İstanbul 1998, (s.90-91)

¹⁰ Astarlıoğlu, Esin, Performans Yönetim Sistemi Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran 1996. (s.19)

¹¹ Davis K. Werther. S., Human Resources and Personnel Management, Mc. Graw-Hill Book Co., 4. Baskı, Newyork 1993. (s.77)

önemi kalmayıp sadece sonuca odaklanması ve yıllık değerlendirme içinde kalması konularında eleştiriye yoğunlukla almıştır.

1.1.3. Performans Yönetim Sistemi

“Performans yönetimi” terimi ilk kez 1976’da Beer ve Ruh tarafından kullanılmıştır. Tezlerinde performansın en iyi üstlerin yol gösteriminde uygulama ve iş deneyimi ile gelişebileceğini vurgulamışlardır. Üzerinde konuşulan sistem ileriye ve gelişime açık sadece başarının sonucunu değil genel bir ortam entegrasyonu içerisinde ve diğer sistemlere kaynak sağlayan bir yapıdadır. Bu yaklaşım 1980’li yılların sonlarına kadar gelişimini tamamlamaya başlamıştır. 1987’de Plachy tarafından yayınlanan ilk performans yönetimi kitabında performans yönetiminin yönetici ile çalışan bir araya gelerek nelerin gerçekleştirilmesi gerektiğini, nasıl gerçekleştirileceğini, işin talep edildiği üzere tamamlanması için çalışmaların nasıl sürdürülmesi gerektiği ve iş tamamlandıktan sonrada işin gerektiğini şekilde tamamlanıp tamamlanmadığını değerlendirdikleri bir ortam ve iletişim süreci olduğunu ifade etmiştir. 1990 yılında ABD ve İngiltere’de ilk kez performans yönetimi terimi insan kaynakları yönetimi içerisine girmiştir. Yine aynı yıl Fowler üzerinde fikir birliğine varılan performans yönetimi kavramlarını açıklamıştır. Performans yönetiminin varlığı, Personel Yönetim Enstitüsü’nün (Institute of Personnel Management) 1992’de yaptığı araştırma projesi sonucunda tam olarak ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuç tanımı şudur :¹²

İnsan kaynakları politikaları, kültür, stil ve iletişim sistemi anlayışı içerisinden oluşmuş organizasyonun her aktivitesi ile bağlantılı bir stratejidir. Bu stratejinin doğası, organizasyonel anlayışa ve organizasyondan organizasyona farklılık gösterebilir.

- Hedeflerden yansıyan vizyonu çalışanları ile iletişim içindedir.
- Daha geniş hedefler ile departman ve kişisel performans hedefleri bağlantılıdır.
- Hedeflere doğru ilerlemeyi gözden geçirmek için resmi bir sistem kullanır.
- Eğitim, gelişim ve ödüllendirme için gözden geçirme sürecini kullanır.
- Tüm süreci etkinliği arttırmak için değerlendirir.

Ayrıca,

• Ölçülebilir çıktıları, hesap verebilirlik ve eğitim hedeflerini performans hedefleri olarak ifade eder.

• Resmi performans değerlendirme sürecini yerleşik performans gereksinimleri arasında iletişim kurmak için kullanır.

- Performans gereksinimleriyle kıdemli yöneticilerin ücretlerini ilişkilendirir.

¹² Cansever, a.g.e.,(s.16)

Performans yönetimi, performans planlama, performans gözden geçirme ve performans değerlendirmeyi kapsayan bir şemsiyedir. Başlıca iş planları ve değerlendirmeler senelik olarak oluşturulurken performans gözden geçirme yönetici veya çalışan iş rutini içerisinde iş performansı üzerindeki anlayışlarını onayladıkları, düzelttikleri ve ayarlama yaptıkları zaman gerçekleşir. İyi yönetim ve iyi yöneticiler doğru şeyleri iyi şekilde yapmakla ilgilenirler. Bu performans yönetiminin esasını oluşturur. En iyi sonuçları almak için iş organizasyonu. Bu basit bakış açısı ile performans yönetimi bir teknik veya bir sistem değildir. Tüm yöneticilerinin günlük işlerinin tamamıdır.¹³

Performans yönetiminin, geçmişte kullanılan performans değerlendirme amaçlı tekniklere göre en büyük farkı ise geçmişteki teknikler oluşmuş performansı ölçmeye çalışırken , performans yönetim sisteminin ileriye ve gelişime dönük olmasıdır.¹⁴ Performans yönetimine olan ilgi 1980'lerdeki ekonomik koşullar ve girişimci yaklaşım ile birlikte kaynakların daha iyi kullanılması ve rekabet avantajına sahip olma üzerine odaklanması ile artmıştır. Ekonomik durgunluk ve global rekabet dolayısı ile performans yönetimi önem kazanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetiminin yaygınlaşması da performans yönetimine yardımcı olmuştur.

Tüm bu anlatılanların neticesinde aşağıdaki gibi bir karşılaştırma ortaya çıkar.¹⁵

¹³ Amstrong Michael & Baron Angela, a.g.e. (s.47)

¹⁴ Werther William B.JR. & Davis Keith, a.g.e. (s.76)

¹⁵ Cansever, a.g.k. (s.18)

Hedefler ile Yönetim	Performans Değerlendirme Davranışsal değerlendirme	Performans Yönetim Sistemi
Paket Sistem	Genellikle Organizasyona Özel	Organizasyona Özel
Yöneticilere Uygulanır	Tüm Personele Uygulanır	Tüm Personele Uygulanır
Kişisel hedefleri ön plana çıkarır	Kişisel hedefler yer alabilir	Şirket takım ve kişisel hedefleri entegre eder
Performans ölçümünü sayısallaştırır	Bazı davranışsal ölçümleri de içerir	Sayısal ölçümlerin yanında yeterliliklere de yer verir
Yıllık değerlendirme	Yıllık değerlendirme	Sürekli gözlem ve bir veya birden çok resmi değerlendirme
Değerlendirmede yukarıdan aşağıya sistem	Değerlendirmede yukarıdan aşağıya sistem	İlişkili ancak bağımsız değerlendirme
Ücrete direkt olarak bağlanamayabilir	Genellikle ücret ile bağımlı	Ücret ile direkt olarak ilişkilendirilmeyebilir
Esnek değil	Esnek değil	Esnek
Karmaşık kırtasiye yükü	Karmaşık kırtasiye yükü	Azaltılmış dokümantasyon
Personel bölümü veya orta kademe yöneticiler tarafından sahiplenilir	Personel bölümü tarafından sahiplenilir	Orta kademe yöneticiler tarafından sahiplenilir

Tablo1.1 : Performans Yönetimi Sistemleri Karşılaştırılması

(Cansever, Aydın Ferit, Performans Yönetimi Sistemi Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran 2000, (s.6))

1.2. Performans Yönetim Sistemi İle İlgili Temel Kavramlar

Yeni bir yönetim modeli olan Performans Yönetimi organizasyonlarda komuta kontrol bilincinden işleri kolaylaştırıcı liderlik modeline geçisi yansıtır. Bu değişim, gerek çalışan gerek

organizasyon açısından iş performansını genel anlamda organizasyonun misyonu ve uzun dönemli stratejik amaçları ile ilişkilendirilmesinin öneminin anlaşılmasıyla birlikte gerçekleştirilmiştir.¹⁶

Performans yönetimi konusunda günümüzde pek çok tanım yapılmaktadır. Bu tanımların bazıları aşağıda sunulmuştur.

“Performans Yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme/onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.”¹⁷ Başka bir tanım ise, “Performans değerlendirmeyi, statik bir değerlendirme olarak ele almayıp, dinamik bir süreç olarak ele alarak, personelin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır.”¹⁸ Bu tanımlardan yola çıkılarak ortak bir tanımda yapılacak olunursa, Performans Yönetimi, gerçekleşmesi hedeflenen organizasyonel amaçlara ve bunun için gerekli olan performansa yönelik ortak bir anlayışın oluşması ve çalışanların bu ortak beklentilere yapacağı katkıları artırılması için yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da geliştirilmesi sürecidir.

Performans Yönetimi Sistemi ile ilgili akıldan çıkarılmayacak en önemli nokta; yöneticiler ve çalışanların ortaklaşa yürüttükleri sürekli bir süreç olması ve hem de iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır. Günümüzde çalışanların davranışları ve performans konusundaki temel değişim, insanları artık kişisel amaçlar için değil, yönetim ve çalışanların ortak amaçları için çalışmaya yönlendiren görüşlerdir.¹⁹

Genel itibariyle Performans Yönetimi Sistemi süreci şu şekildedir:²⁰

Performans Planlaması -Hedef Belirleme

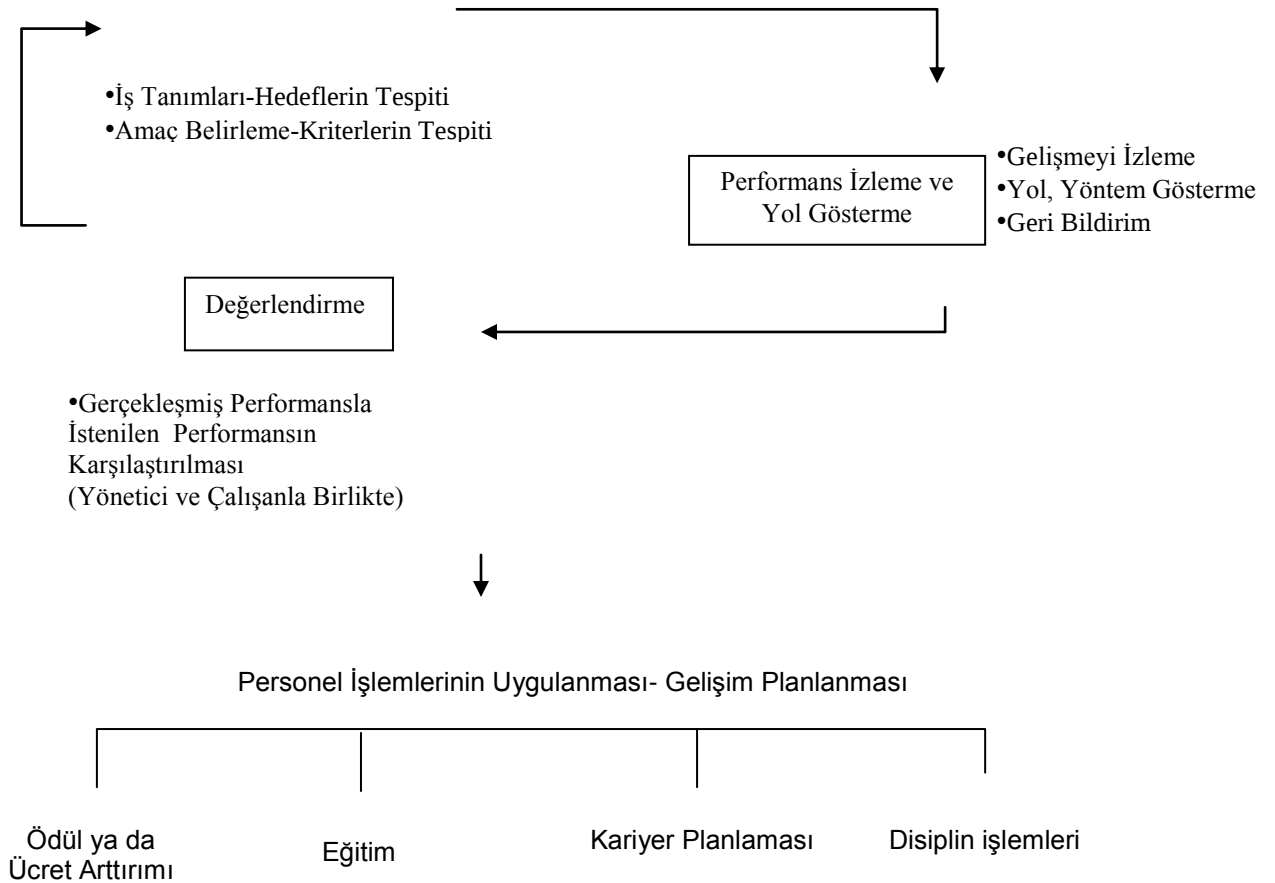
¹⁶ Barutçugil,İsmet, Performans Yönetimi. Kariyer Yayıncılık, 2002 (s.125)

¹⁷ Armstrong,Michael, A Handbook of Personnal Management Practice 4. Bsk. Kogan Page Ltd. London 1994. (s.396)

¹⁸ Kaynak,Tuğray ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi. İ.Ü.İ. Fak. İ.İ.E. Yayını, İstanbul,1998 (s.206)

¹⁹ Akal,Zuhal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. MPM Yay. No: 473, Ankara 1996. (s.11)

²⁰ Hartle,Frank, Performance Management Where is it Going? Competency Baset Human Resources Management, London, Kogan Page, (s.97)



Şekil 1.1. Performans Yönetimi Sistemi Süreci

(Hartle Frank, Performance Management Where is it Going? Competency Based Human Resources Management, London,1994 (s.97))

İyi bir Performans Yönetiminin var olması çalışanların;

- Amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu,
- Şu anda ne yapmaları gerektiğini,
- Yaptıkları işin, takımlarının ve firmanın performansına katkısının ne olduğunu biliyor olması gerektirir.²¹

Performans Yönetim Sistemi, çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır. Gelişme planları, organizasyonun amaçlarına ve çalışanın mesleki gelişmesine birlikte katkıda bulunmalıdır.²²

1.3. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

²¹ Kocabay, Selen Göksel, “Marshall Boya ve Vernik A.Ş. Performans Sistemi”, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ekim 1998. (s.62-63)

²² Barutçugil, İsmet, a.g.e. (s.25)

Performans Yönetimi Sistemini çalışanların, hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktadır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır.²³ Yönetimin amacı sorunları ve verimsizliği en aza indirmekten ziyade, karşılaşılabilecek sorunlara ve verimsizliğe rağmen örgütü ileri götürmektir.²⁴ Sistemin asıl amaçlarının bireysel performansın sağlıklı, adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturmaktadır.²⁵

Performans Yönetim Sisteminin amaçlarını üç ana grupta toplayabiliriz. Bunlar; yönetsel amaçlar, geliştirilmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlardır. Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Gelişmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.²⁶

1.4. Performans Yönetimi Sisteminin Sağlayacağı Faydalar

Performans yönetimi sisteminin faydalarını çalışanlara, yöneticiye ve organizasyona olmak üzere üç ana grupta toplayabiliriz.²⁷

Çalışanlara faydaları;

- Çalışan, kendinden beklenenleri ve amaca ulaşmada gösterilen ortak çabalara ne ölçüde katkıda bulunacağını önceden bilmek olanağını kazanacaktır.
- Yöneticisi ile birlikte sürekli bir çevrim içinde gelişimini inceleyerek gelişim düzeyini öğrenir.
- Gerçekleştirilmesi gerekli çalışmaların belirlenmesinde, yönetime katılım ile etkin (aktif) bir rol alır.
- Objektif kriterlere dayanarak kendi performansını kendi değerlendirebilir.
- Yöneticisi ile mevcut işini ve gelecek için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tartışır.
- Amaçların gerçekleşebileceği konusunda cesaret kazanır.²⁸

²³ Canman, Doğan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yay, Ankara 2000. (s.135)

²⁴ Thompson, Brad, “Üstün Performans Geliştirme”, Çev: V.G.Diker, Hayat Yay. İstanbul (s.85)

²⁵ Uyargil, Cavide, “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi” İ.Ü.İşl.Fak. Yay. No: 154, İstanbul 1994. (s.14)

²⁶ Barutçugil, İsmet, Performans Yönetimi. Kariyer Yayıncılık, 2002 (s.126)

²⁷ Bayar, Uğur, www.insankaynaklari.com/performans-degerlendirme

²⁸ Dövençioğlu, Nedim, “Gruplarda Performans Yönetimi Uygulaması” Human Resource İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak 1999. (s.79)

- Üstlerin performansları hakkındaki düşüncesini bilmesi ve “fark edilme, tanınma” ihtiyacının karşılanmasını sağlar.

- Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçle doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.

- Kariyer gelişimine yardımcı olur.²⁹

Yöneticiye Faydaları:

- Astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini yönlendirir.
- Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Yöneticilerin kendi performansını değerlendirmede yardımcı olur.³⁰
- Takımının her üyesinden ne beklediğini açıkça ifade edebilir.
- Çalışanın performansı ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilir ve çalışanın gelişmesini sağlar.

- Çalışanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanılması yönünde rehberlik yapar.
- Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlar.³¹

Organizasyona Faydaları;

- Şirket ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle entegrasyonunu sağlar.
- Kişisel katkıların ayırt edilmesini sağlar.
- Kariyer planlamasına olanak verir.
- Tanımlanmış ihtiyaçları karşılamak için etkin gelişim ve eğitim programları düzenlenmesini sağlar.

- Organizasyonun başarısı yöneticinin ve tüm çalışanların ortak performansına bağlıdır. Eğer herkesin performansı gelişirse organizasyonun performansı da gelişecektir.

- Organizasyonun vizyonunun oluşmasına katkıda bulunur.³²
- Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
- Terfi ,nakil, ücret artışı ve insan ilişkileri alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.

1.5. Performans Yönetiminin Kullanım Alanları

Performans Yönetimi Sistemi, işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli birimlerine veri sağlayan ve bu birimlerin kurulması ve sağlıklı işlemesi için gerekli olan alt yapı çalışmaları içerir. Bu

²⁹ Bayar, Uğur, www.insankaynaklari.com/performans-degerlendirme

³⁰ Bayar, Uğur, www.insankaynaklari.com/performans-degerlendirme

³¹ Uyargil, Cavide, a.g.e. (s.9)

³² Rosen, Robert, M. “İnsan Yönetimi” Çev: Gündüz Bulut, Mess Yay. No: 260. İstanbul 1998. (s.85)

nedenle, performans yönetim sisteminin etkinliği işletmelerde var olan insan kaynakları yönetiminin diğer organize birimlerin etkinliği ile de yakından ilişkilidir. Performans Yönetim Sistemi, aşağıda açıklanan ana başlıklarda yoğun olarak kullanıldığını belirtmek yerinde olacaktır.³³

- Stratejik Planlama,
- Ücret Maaş Yönetimi,
- Kariyer Geliştirme Sistemi,
- Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi,
- İşten Ayrılma Kararları,
- İş Gören Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesidir.

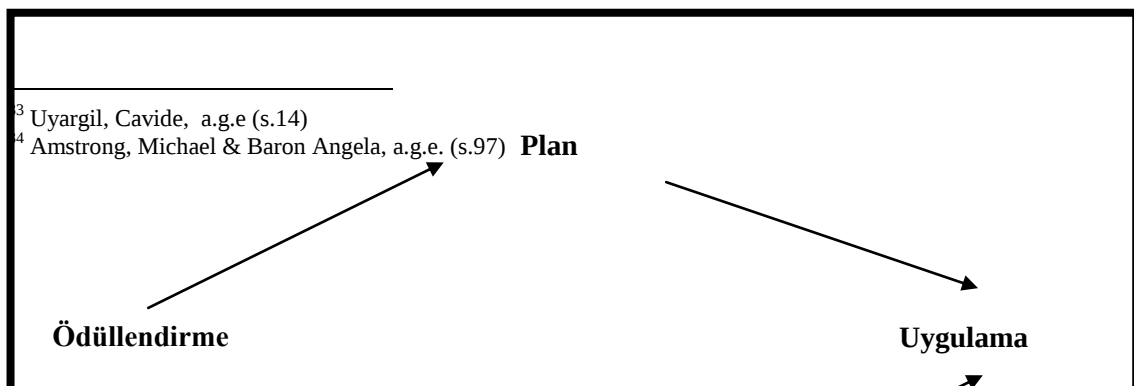
Günümüz organizasyonlarında bürokratik-hiyerarşik yapıdan network (ağ) organizasyona doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Yeni model; işin fiilen yapıldığı düzeyde karar alınmasını, ortak sorumluluk taşımayı, takım performansını ödüllendiren bir hizmet kültürünün gelişmesini, süreçlerin ve operasyonların bütünleştirilmesini vurgulamaktadır.

1.6. Performans Yönetim Sistemi Modelleri

Modele dayalı bir yönetim sistemi olarak performans yönetim sistemi, yöneticinin eline organizasyonun potansiyelini tanımlayabilmesi ve bunu kısa-orta dönemde büyük ölçüde gerçekleştirilmesi için bir dizi etkili yöntem sağlamaktadır. Bu sistem organizasyonlar için daha ileri düzeyde bağlantılı ve bütünlüklü olma fırsatını da vermektedir.

Performans Yönetim Sistemi söz konusu olduğunda bilinmesi gereken en önemli kavram Performans Yönetimi uygulamasının tek bir doğrusu olmadığıdır. Performans Yönetimi organizasyonunun kültürüne ve yapısının ihtiyaçları uyarınca farklılık ve esneklik gösterebilir. Bu nedenle yıllar boyunca şirketler ve akademisyenler tarafından birçok performans Yönetim Modeli ortaya konmuştur. Bu nedenle performans yönetimi uygulaması gerçekleştirilmek istediğinde performans yönetiminin parçaları organizasyonunun karakteristik özelliklerine göre yeniden bir araya getirilmelidir. Ancak algılanması gereken en önemli kavram performans yönetiminin bir çalışma değil bir süreç olduğudur. Sürecin değişkenliğine ve performans yönetimi parçalarının dizilimine örnek olarak aşağıdaki modeller gösterilebilir.³⁴

1.6.1 Deming Modeli:

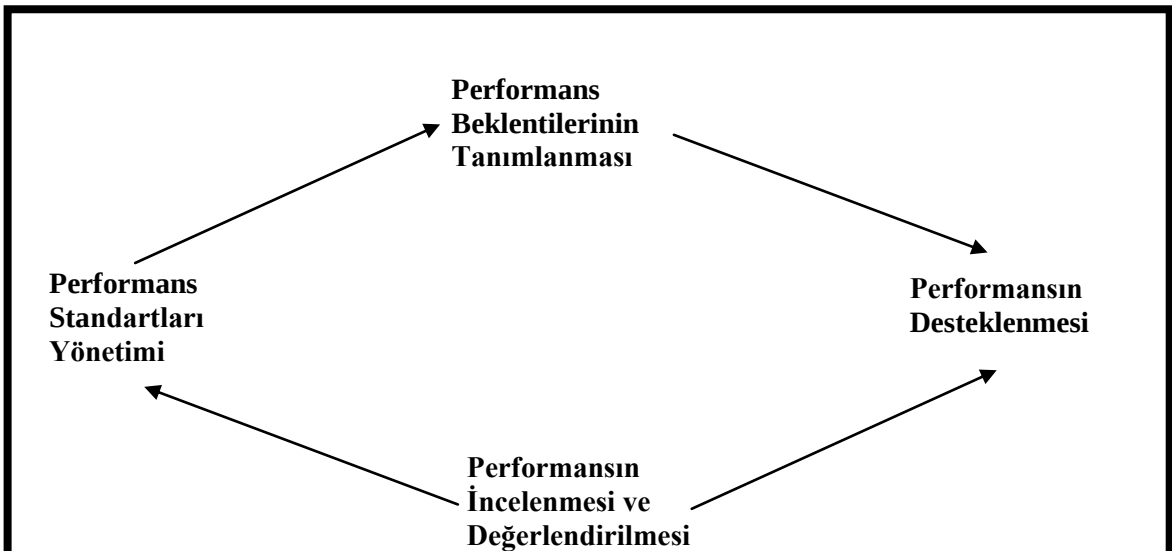


Şekil 1.2. Deming Performans Yönetimi Modeli

(Amstrong, Michael & Baron, Angela, 1999. Performance Management The New Realites, The Cromwell Press, Wiltshire)

Bu modelde planlama-uygulama ölçüm ve ödüllendirme devamlı bir süreç içerisinde değerlendirilmektedir. Planlama sonucu uygulama sırasında yapılan ölçümler ve sonuçta üstün performans gösteren personel ödüllendirmesi süreci için hazırlanmıştır.

1.6.2 Torrington ve Hall Modeli :



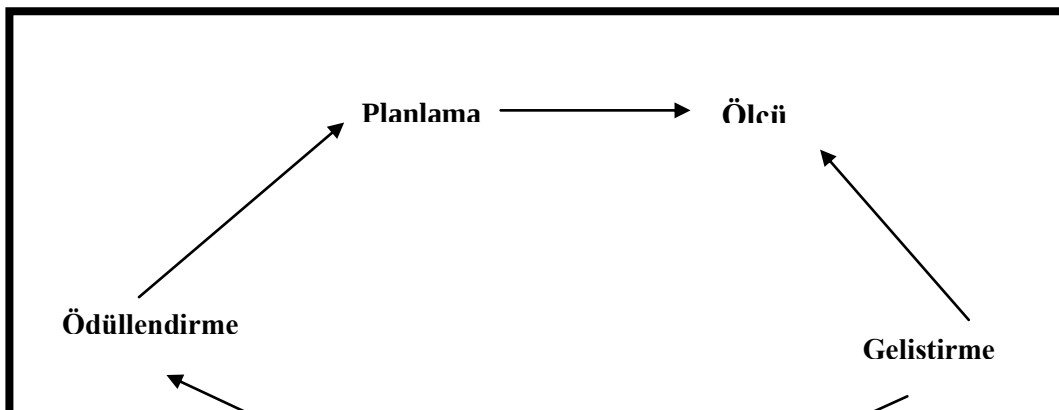
Şekil 1.3. Torrington ve Hall Performans Yönetimi Modeli

(Amstrong, Michael & Baron, Angela, 1999. Performance Management The New Realites, The Cromwell Press, Wiltshire)

Bu modelde ise planlama safhası yerine beklentilerin tespit edilip organizasyona göre tanımının yapılması, devamında performansın desteklenmesi performansın incelenmesi ve değerlendirilmeye tabi tutulması ve performans standartları yönetimi devamlı bir döngü içerisinde değerlendirilmektedir. Deming modeline göre biraz daha dışta kalarak tasarlanmış bu modelde daha çok danışmanlık ve yol göstericilik ön safhada gibi gözükmektedir.

1.6.3. ABD Personel Yönetim Servisi Performans Yönetim Modeli

ABD Personel Yönetim Servisi ve Universty Of California San Diago tarafından şekil 1.4'te belirtilen modeller kullanılmıştır.



Şekil 1. 4. ABD Personel Yönetim Servisi Performans Yönetim Modeli

(Amstrong Michael & Baron Angela, 1999. Performance Management The New Realites, The Cromwell Press, Wiltshire)

Etkin organizasyonlarda iş önceden planlanır. Planlama takımların ve bireylerin organizasyonel amaçları geliştirme yönündeki çabaları için performans beklentilerine ve hedefleri önceden belirlemektir. Çalışanları, planlama çalışmalarını içerisine almak organizasyonel hedefleri ve gerçekleştirmesi gerekenleri ve neden gerçekleştirilmesi gerektiğini daha iyi anlamalarına neden olur. Çalışan performansını planlama, çalışanın performans planındaki unsurları ve standartları da belirlemeyi gerektirir.

Etkin bir organizasyonda görevler ve projeler sürekli olarak ölçümlenir. Ölçüm, düzenli olarak çalışanların performansını ölçmek ve hedeflere erişim yönünde geri besleme yapmaktır. Performansın ölçülmesi, çalışanların performansını önceden belirlenen standartlar uyarınca karşılaştırıldığı çalışmalar ile gerçekleştirilir.

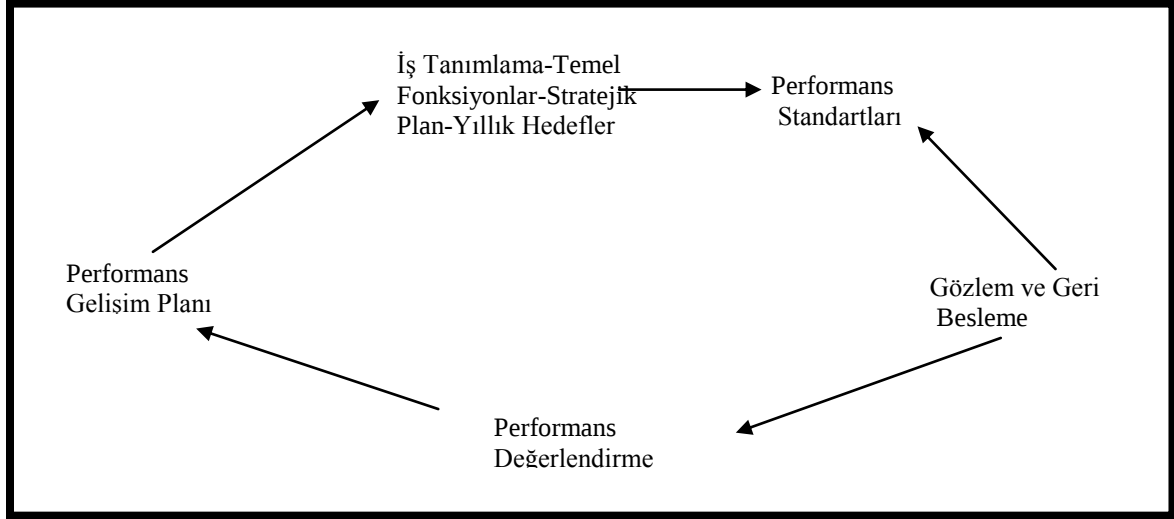
Etkin bir organizasyonda çalışanların gelişimine yönelik ihtiyaçları değerlendirilir ve yönlendirilir. Bu anlamda geliştirme, üretme başarısını eğitim, yeni kabiliyetler veya daha yüksek sorumluluk gerektiren görevler, iş sürecinin iyileştirilmesi ve diğer metotları kapsar.

Zaman zaman organizasyonların çalışanlarının performanslarını değerlendirmek faydalıdır. Bu durum zaman dilimleri arasında ve/veya Çalışanlar arasında karşılaştırma olanağı sağlar. Organizasyonlar en iyi çalışanlarını bilmek ister. Resmi performans değerlendirme süreci içerisinde değerlendirme, bireyin veya takımların performansına performans planlarındaki unsurlar, standart bakımından gözden geçirmeyi ifade eder.

Etkin organizasyonlarda ödüllendirme iyi kullanılır. Ödüllendirme, çalışanların bireysel olarak ve takım içerisinde gösterdikleri performansın fark edilmesi anlamına gelir. Etkin yönetimin en temel prensiplerinden biri tüm davranışların sonuçlara dayandırılmasıdır. Bu sonuçlar resmi, gayri resmi,

pozitif veya negatif olabilir. İyi yönetim, çalışanların yüksek performansını fark etmek için belirli dönemleri beklemez. Performansın takibi günlük, süre gelen bir süreçtir.

1.6.4. UCSD İnsan Kaynakları Departmanı Modeli



Şekil 1.5. UCSD Performans Yönetimi Modeli

(Werther, William, B.JR. & Davis, Keith, 1994. Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Inc. Singapore)

İş tanımlama, sistematik olarak işin önemli özelliklerini hakkında bilgi toplamak, analiz etmek ve dokümanete etmektir. İş tanımı ise, temel ve işe özel fonksiyonlar için gereken becerileri ve gereksinimleri, işe alma standartlarını ve iş sırasında denetimi içerisinde barındırmalıdır.

Performans standartları, işin performansını değerlendirirken bir karşılaştırma yapma imkanı tanır. Bu standartlar özellikle işin beklenen seviyede gelişip gerçekleşmediğini belirlemede kullanılır.³⁵ Bunların haricinde University Of California San Diego performans standartlarını, çalışanların katılımı ile tespit edilmesini ve yeni çalışanları ilk ayları içerisinde açıklanması gerektiğini ifade etmektedir. Performans standartları yöneticiler veya çalışanlar ile birlikte tespit edilirken hata yüzdesi ve sınırları, kalite, miktar, müşteri memnuniyeti, ortam değişkenleri göz önünde bulundurulmalıdır. Standartlar ise özgül, gerçekçi ve ölçülebilir verilere dayalı olmalı ve hedeflerle örtüşmelidir.

Gözlem ve geri besleme, performans yönetiminin rutin parçalarından biridir. Ancak doğru yapılan geri besleme, çalışanın geri beslemenin kaynağına güven duyduğu durumlarda iş performansını artırıcı ve motive edici rol oynar. Gözlem, çalışanın performansını takip eden yöneticinin belirli olayları, iş performansına dair noktaları ve sonuçları kaydetmesinden oluşur. Gözlem geri besleme için veri oluşturur. Geri besleme, özellikle davranışsal geri besleme gözlemlenmiştir, kanıtlanabilir

³⁵ Beatty, Jack. a.g.k. (s.203)

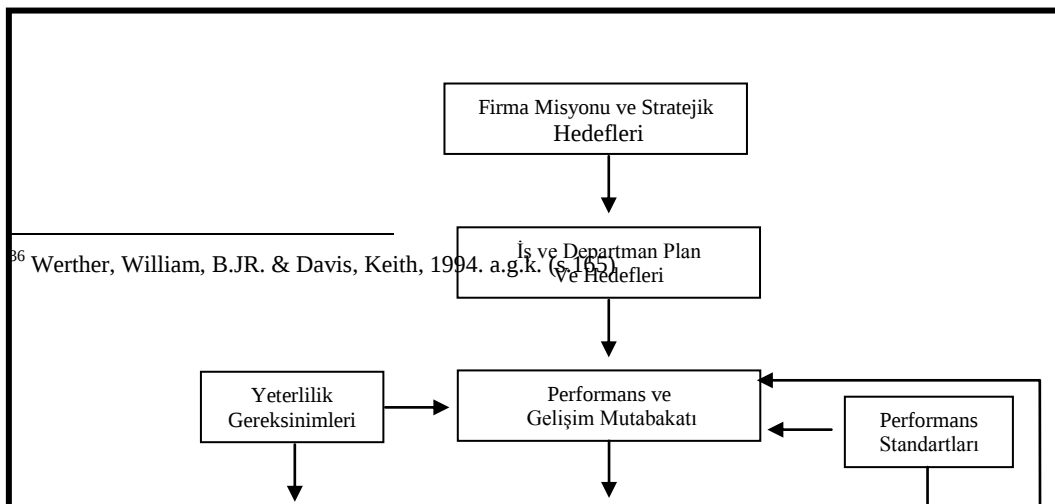
olaylara dayanmalı ve performans standartları ile ilişkilendirilmelidir. Aksi takdirde çalışan kendinden bekleneni tam olarak algılayamayabilir.

Performans değerlendirme, bir çalışanın iş performansına değer biçildiği, özetlendiği ve geliştirdiği bir süreçtir. Çalışana performans değerlendirme formu taslağı gösterilmeli öncelikle kuvvetli yönler olmak üzere form üzerinden giderek beraberce incelenmelidir. Gelişime açık notlar ifade edilmelidir. Form bilgileri üzerinde değişikliğe gidilecekse bu değişiklikler yapıldıktan sonra taslak üzerinden çalışanla tekrar üzerinden geçilmelidir. Çalışanın değerlendirilmesine kabul etme ve ret etme hakkı olduğu unutulmamalıdır.

Performans değerlendirme toplantısının çıktısının bir kopyası çalışana teslim edilmelidir. Çalışan bu dokümanı kendi gelişiminde kullanabilmelidir. Çalışan performansını geliştirmek organizasyonun misyonlarından biri olduğundan ve sürekli öğrenim ve profesyonel gelişimi en yüksek seviyede tutmak, iş gücünün genel olarak kalitesini arttıran bir faktör olduğundan önemlidir. Bu kavram performans değerlendirme sürecinin her aşamasında göz önünde bulundurulmalıdır.³⁶

1.6.5. Cave ve Thomas Modeli (1998)

Performans Yönetimi sürecine daha güncel ve kapsamlı bir örnektir.



Şekil 1. 6. Cave ve Thomas Performans Yönetimi Modeli

(Amstrong, Michael & Baron, Angela, 1999. Performance Management The New Realites, The Cromwell Press, Wiltshire)

Öncelikle firmanın amaçları ve hedefleri belirlenmelidir. Bu yapılan devamıda iş ve departman plan ve hedefleri firma misyonuna yansıtmaktadır. Yukarıda belirtilen çevrim içerisinde her bir adım açıklandığında performans yönetimi hakkında temel bileşenler ortaya konmuş olur.

Performans yönetim sistemi, genellikle organizasyonda çalışanların gelişiminin bir parçası olarak görülür. Bunun nedeni performans ve gelişim mutabakatının bireylerin yöneticileri ile hedefler ve sorumluluklar üzerine karşılıklı uzlaşarak sağlanmalıdır. Gelişim planı mutlaka kişiye özel olmalıdır.³⁷ Mutabakat genellikle resmi bir değerlendirme toplantısında gerçekleştirilir ve elde edilen sonuçlar genellikle performans değerlendirme formlarında yansıtılır. Yöneticiler ve çalışanların toplantı öncesinde belirlenmiş işleri, hedefleri, performansın, yeterliliklerin, kabiliyetlerin geliştirilmesi

³⁷ Beatty, Jack. a.g.k. (s.173)

gerektiğini; özellikle yöneticinin hangi anlarda yardım yol gösterme ve koçluk sağlayabileceğini göz önünde bulundurarak hazırlanmaları toplantının daha etkin geçmesine olanak sağlayacaktır. Birçok şirket yöneticilerin ve çalışanların toplantı öncesi belirli formları doldurarak hazırlanmalarını talep eder. Böylece toplantı gündemi oluşmuş olur.

Performans ve gelişim mutabakatı, yapılacak işi, alınacak sonucu, gerekli performans standartlarını ve yeterlilik seviyelerini tanımlar. Performans ve gelişim planı, performans yönetimi sistemin bireylerin gerçekleştirmesi gerekenleri, performanslarını geliştirmeleri için gerek duydukları yeterlilikler ve yöneticilerin bireylere sağlaması gerekenler arasında birinci bağlantıyı oluşturur.

Performans yönetim sistemi, bireylerin önceden mutabakat sağlanan plan ve sonuçlar uyarınca çalışmalarına yardımcı olur. Bu bir iş ve insan kaynaklı aktivitedir. Neyin tamamlandığına, nasıl tamamlandığına ve elde edilen sonuca odaklanmıştır. Ancak sonuca odaklandığı kadar kişisel gelişime ve öğrenime yardım etmeye ve gelecek için onları desteklemeye önem verir.

Sistemin diğer bir önemli unsuru ise destektir. Koçluk ve yön gösterme olarak sürekli olarak devam eder ve başarı için çalışanlara kaynak sağlamaktan, bireye gösterilen ilgiye kadar çok çeşitli boyutlardadır.

Performans yönetiminin en önemli parçalarından biri performansın sürekli yönetilmesi, performans standartlarının sürekli geliştirilmesi ve tespit edilenler uyarınca rotalama, izleme, ölçüm, geri beslemelerin gerçekleştirilmesidir. Performans yönetimi yöneticilere aralıklarla zorlanan ve yapmaları gereken bir iş olmamalıdır. Aynı durum çalışanlar ve takımlar için de geçerlidir.

Resmi gözden geçirmeler, çalışanların yöneticilerinin liderlik, destekleme ve yön gösterme vasıfları hakkında yorumlarını bildirmelerine olanak verir. Bu bir değerlendirme toplantısı olmadığından ve yöneticilerin çalışanlar hakkında herhangi bir yargıda bulunmayacaklarından çalışanların yöneticileri hakkında yorum yapmaları gelişim için önemlidir.

Çalışanlar ile yöneticileri ve takım liderleri ile takım üyeleri arasında gerçekleştirilen resmi performans gözden geçirme toplantıları yıllık olarak düzenlenebileceği gibi hızlı değişen dinamik ortamlarda 2 veya 3 ayda bir de gerçekleştirebilir. Bu toplantılarda verilen geri beslemeler kaydedilir ve bir önceki değerlendirmeden beri gerçekleştirilenler ortaya konur. Geri beslemeler görüşten çok olaylara ve gözlemlere dayanır. Resmi performans toplantılarında geçilen ve söz konusu olan dönemin incelenmesine ve analizine yoğunlaşılmalı ve gelecekte daha başarılı olmak için çıkarımlar yapılmalıdır.

Performans değerlendirme sistemleri genellikle bireylerin performansının kapsamlı olarak ölçümlendiği bir bölüm içerir.

Önceki performans değerlendirme sistemleri kapsamlı performans ölçümlemeyi özellikle performansı ücret ile ilişkilendirmede kullanmaktaydı. Kapsamlı Performans Değerlendirme hakkında

olumlu ve olumsuz yaklaşımlar mevcuttur. Olumlu yaklaşımları esas genel olarak çıktıları diğer alanlarda kullanılmasıdır. Olumsuz yaklaşımlar ise bireyi teke indirgeyerek yapılır.

Kapsamlı performans değerlendirme hakkında olumlu ve olumsuz yaklaşımlar olsa bile bu sistemi kullanan şirketlerin öncelikle değerlendirmenin kaç seviyesi olacağına, bu seviyelerin nasıl tanımlanacağına, istikrarın, eşitliğin ve hakkaniyetin nasıl sağlanacağına karar vermesi gerekmektedir.

1.7. Performans Yönetimi Sisteminin Oluşturulması

Performans yönetimi sistemi, performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamaların gerçekleştirilmesi için performansın hangi kriterlere göre, kimler tarafından ve hangi yöntemler kullanılarak planlanacağı, değerlendirileceği ve geliştirileceği belirlenmektedir. Performans kriterleri, standartları, değerlendirenler ve performans yöntemleri belirlenerek performans yönetimi sistemi oluşturulmaktadır. Performans yönetimi sistemi oluşturulurken, dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değerlendirenlerin, değerlendirilenlerin, organizasyonun ve işçi sendikalarının sistemden beklentilerinin belirlenmesidir.

Astların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlamak yöneticilerin temel sorumluluğudur. Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde performans değerlendirme sistemi iyi kullanıldığında yöneticiye oldukça yararlı bir araç olacaktır. Astların birlikte hedef belirleyip, performanslarını planlayan, bu hedeflerin değerlendirme görüşmelerinde gerçekleştirme derecelerinin tartışıldığı ve kişinin değerlendirdiği sistemler, yöneticilerin astların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmaları beklentisini gerçekleştirecektir. Değerlendirenlerin diğer bir beklentisi de, sorunların erken teşhis edilebilme imkanı elde etmektir. Özellikle kişilerin güçsüz ve geliştirilmesi gerekli özelliklerinin değerlendirme görüşmelerinde karşılıklı tartışılabilirdiği sistemlerde, ast ilerde doğabilecek sorunlara karşı uyarılmış olacaktır. Astlarına adil ve eşit davranabilme konusunda da, değerlendiricilerin sistemden bazı beklentileri vardır. Çoğu değerlendirme sistemlerinde yöneticiler astlarını ortak ölçüm kriterlerini kullanarak değerlendirmek durumundadır. Bu gibi durumlarda değerlendirenler, kendi yargılarını kullanabilme esnekliğini sistemden istemek durumunda kalmaktadır. Yöneticilerin astlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi konusunda da performans değerlendirme sistemlerinden bazı beklentileri olacaktır. Değerlendirmeden elde ettiği sonuçlarla, belirlenen ihtiyacın en uygun şekilde giderilmesini sağlamak amacıyla çalışmalarını yürütecektir. Diğer önemli bir beklentisi de, astlarının değerlendirme süreci sonunda performanslarının düzeyi ile orantılı olarak maddi ve manevi yönden ödüllendirilmelidir. Böylece astların sisteme inanç ve ilgileri artacak, sistemin amaç ve yararları daha kolay gerçekleşebilecektir.

Performans Yönetimi Sistemi genel olarak dört aşamadan oluşur:

1. Hedef Belirleme

2. Yönlendirme ve Geri Bildirim
3. Değerlendirme
4. Gelişim Planlaması

Bu aşamalar ve özellikler aşağıda açıklanmıştır.

1.7.1. Hedef Belirleme

Hedef belirleme, Performans Yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Hiçbir şey, açıkça belirlenmiş bir yön ve ölçülebilir hedeflerden daha motive edici olamaz. Her insan doğal olarak birlikte çalıştığı, yaşadığı kişilerin kendisinden ne beklediğini bilmek ister. Hedef, belirli bir periyot içinde gerçekleştirilmesi gereken spesifik faaliyetler ve/veya görevlerdir. Hedeflerin belirlenmesindeki amaç; çalışanın firmanın amaçlarına ulaşmasını sağlamak için neler yapması ve hangi sonuçları elde etmesi gerektiğine yöneticisi ile birlikte karar vermesi, bunun için çalışmasıdır. Yönetici, hedeflerin oluşturulması sürecine çalışanın katılımını sağlamalıdır. Gerçek katılım, çalışanın ulaşması gereken sonuçları doğru, adil, açık ve ulaşılabilir gördüğü zaman gerçekleşecektir. Çalışanın katılımını sağlamak için, tecrübesine ve kapasitesine göre hedef belirleme sürecinde ona da bazı sorumluluklar verilmelidir. Eğer kişiler kendi hedeflerini belirleyebilirlerse daha iyi çalışırlar.³⁸ Öğrenen organizasyonlarda stratejiler belirlenirken, çalışanlar işletmeyi zarar uğratmayacak küçük çapta riskler alabilirler. Hata yapmak öğrenmenin en iyi yolu olarak kabul edilir. Belirlenen hedefler, asla değişmez cümlelerden oluşturulmamalıdır. Yıl içinde firmada veya pazarda hatta ülke ekonomisinde meydana gelebilecek değişimlere karşı duyarlı olmak ve gerekli olduğu takdirde hedefleri bu değişikliklere göre tekrar gözden geçirmek gerekir. Herhangi önemli bir değişiklik hissedilmese bile hedefler, yılın belirli dönemlerinde periyodik olarak (örneğin üç ayda bir) gözden geçirilerek geçerlilikleri tartışılabilir.³⁹

Hedeflerin S.M.A.R.T. kuralına göre oluşturulması, avantaj sağlayabilir.⁴⁰

S.M.A.R.T. Kuralı:

- **Spesifik-Özgün ve Uzmanlaşmış:** Hedefler soyut tanımlamalara dayandırılmamalı, çalışan kendisinden bekleneni açıkça anlayabilmelidir.
- **Measurable-Ölçülebilir:** Hedefin başarısının nasıl ölçülebileceği tespit edilmelidir.
- **Achievable-Ulaşılabilir:** Hedefler çalışanın ne çok kolaylıkla başarılabilceği ne de asla başaamayacağı seviyede olmalıdır.

³⁸Amstrong, Michael,1992, age (s.51)

³⁹ Fiat-Tofaş Otomobil Fabrikaları Sanayii, Performans Yönetim Sistemi Klavuzu, Bursa 1992. (s.22)

⁴⁰ Dövençioğlu, Nedim, a.g.e. (s.83)

- **Reasonable-Akla Uygun:** Hedefin gerçekleştirilmesi pratikte mümkün olmalıdır.
- **Time-Bounded-Zaman Sınırlı:** Hedefler belirlenirken zaman kısıtları da tanımlanmalıdır.

Doğrudan iş sonuçlarını ilgilendiren hedeflerden başka, çalışanın kariyer rotasına ve yeterliliklerine yönelik hedefleri de vardır. Organizasyonun vizyonunun ve misyonunun gerçekleştirilmesinde etkili olan davranışların belirlenmesi, tanımlanması ve çalışanlarca bilinmesini sağlamak gereklidir. Organizasyonun temel düzeylerdeki iş başarısı için kritik önem taşıyan, vizyonun birlikteliğini garantileyen, performans mükemmelliğini garanti altına alan, bilgi-beceri-davranış ve değerlere yeterlilik denir. Yeterliliklerdeki farklılıklar performans düzeyinde temel belirleyici unsurlardır.

Performans Yönetimi Sisteminin en önemli özelliklerinden birisi, iş sonuçlarının yanı sıra girdi ve süreçlere yönelik olarak yeterlilikleri de göz önünde bulundurmasıdır. Performans Yönetimi Sistemi içinde değerlendirme, bir işin etkin performans düzeyinde yapılabilmesi için gerekli olan yeterliliklerin (bilgi, beceri ve davranışlar) ortaya konulmasını ve kişilerin bu alanlarda belirlenmiş kriterleri ne ölçüde karşılayabildiklerinin analiz edilmesini de içerir.

Performans Yönetim Sistemi içerisinde iki çeşit yeterlilik kullanılabilir:

1. Teknik Yeterlilikler.
2. Davranışsal Yeterlilikler.

Teknik Yeterlilikler, iş hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak işletmedeki her görev için tanımlanan işe ait teknik bilgi birikimidir. Davranışsal Yeterliliklerin davranış, alışkanlık veya daha derinde yatan kişilik özelliklerinin kişilerin çalışma şekline ve performansına yansımaları şeklinde düşünmek mümkündür. Davranışsal yeterliliklerin tanımlanmasında başlangıç noktası, şirketin mevcut kültürü, yönetim anlayışı ve en önemlisi gelecekte sahip olmak istediği şirket profilidir. Şirketin stratejik planlarında ortaya koyduğu hedeflere ulaşabilmek için nasıl bir insan yapısı ile çalışması gerektiğini ortaya koyması gereklidir. Bu anlamı ile yeterlilikler, değişim yönetiminin en önemli destekleyici araçlar haline gelerek dinamik ve şirketi ileriye götüren bir yapıya kavuşabilirler.⁴¹

1.7.2. Yönlendirme/Geri Bildirim

Bir yöneticinin çalışanlarının performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi, onlara çalışmaları ile ilgili geri bildirimde bulunmasıdır. Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur. Çalışanın

⁴¹ Özdiller, İlhan, "Yetersizliklerin Performans Yönetiminde Kullanımı" Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Ocak 1999. (s.72)

“Bana karşı kayıtsız değil. Ben gereклиyim...” düşüncesi içinde olması başlı başına motive edici bir kaynaktır.⁴² Bu süreçte yöneticinin tavrı:

“Senin hatanı keşfetmek için performansını gözden geçiriyorum; bana kendini ispat et” anlayışı yerine; “Senin başarılı olacağını biliyorum, potansiyelin olmasa zaten bu işe alınmazdın. Benim görevim, senin daha çok gelişmen ve tüm potansiyeline erişmen için sana yardım etmek, hem sana hem de şirkete yararlı olmak istiyorum” şeklinde olmalıdır.⁴³

Performans Yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, sürekli yönlendirmeyi ve geri bildirimde bulunmayı gerektirir. Performans dönemi içinde yapılması ön görülen görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla iç/dış müşteri arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Geri bildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanı beklenmemelidir. Performans dönemi içinde üç tür geri bildirim metodu kullanılır.⁴⁴

1. Anında Geri Bildirim: Çalışanın herhangi bir aktivesi sonucunda hemen yapılan bildirimdir. Örneğin, çalışanın yaptığı bir sunuşun ardından koridorda ona performansı ile ilgili düşüncelerin bildirilmesi.

2. Ara (İnformel) Görüşmeler: Performans dönemi içinde her iki ya da üç ayda bir, o güne kadar yapılan anında geri bildirimler göz önünde bulundurarak çalışana performansı ile ilgili geri bildirimde bulunmaktır.

3. Yılsonu (Formal) Performans Değerlendirmesi: Planlanmış, amaçları belirli, hem çalışanın hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği bir geri bildirimdir. Eğer, çalışanın performansının anında değerlendirilmesi ve ara görüşmeler yapıyor ise yıl sonunda yapılan formal değerlendirme daha etkin olacaktır.

Görüşmelerdeki geri bildirim hedef revizyonu için önemlidir. Bu revizyonlar çeşitli dış etkenlerden dolayı veya iç/dış müşterinin geri bildirimi sonucunda ortaya çıkar. Görüşmelerin verimli geçmesi ve rahat bir iletişim sağlanabilmesi için iki tarafın da toplantılara hazırlanması gerekir. Bu hazırlık geri bildirimi de kolaylaştıracaktır.

1.7.3. Değerlendirme

Performans değerlendirme; planlanmış, amaçları belirli, hem çalışan hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği bir geribildirimdir. Çalışan ve yöneticisinin birlikte katıldıkları performans

⁴² Dökmen, Üstün, “Liderlik ve Motivasyon” Semineri Notları, İstanbul 2000, (s.16)

⁴³ Cüceloğlu, Doğan, “İçimizdeki Biz” Sistem Yay: No: 100 1.Bsk. İstanbul 1996. (s.257)

⁴⁴ Bozbağ, Emine, “Kendi Kendini Yöneten Takımlarda Performans Yönetimi”, 1. Performans Yönetim Zirvesi Notları, İstanbul Kasım 1998. (s.33-34)

değerlendirme görüşmesinde, çalışan hedeflerine karşılık ulaştığı sonuçlara göre değerlendirilir.⁴⁵ Katılımcı, yönetimin ilkelerini kabul ederek, sorunlar iş birliği ile çözüldüğünde ve kararlar beraberce alındığında performans değerlendirmeleri daha etkili olur ve çalışanlar daha fazla tatmin bulur. Çalışanları örgütsel süreçlere katılmaya cesaretlendiren ve davet eden organizasyonlar üretken ve gayretli bir iş gücüne kavuşmuş olurlar.⁴⁶ Bu değerlendirme sonucu çalışanın gelişimi, kariyer planlaması, ücret yönetimi, eğitim planlaması gibi çeşitli insan kaynakları fonksiyonlarına bir girdi olarak alınır. Bu değerlendirmenin geçerliliği herşeyden önce değerlendirenler ile değerlendirilenler onu içtenlikle benimsemelere bağlıdır.

Performans Değerlendirme aynı anda tüm standartları yaratan ve kontrol eden bir olgu değil, izlenmesi gereken bir süreçtir. Burada en önemli amaç işgören gelişimine yardımcı olmak ve bunun sonucunda organizasyonun etkinliğini arttırmaktır. Bu yüzden performans değerlendirme kurumsal ihtiyaçların yanında işgören yetenekleri motivasyonu ve gelişiminin de bir anahtarıdır.⁴⁷

Çalışan, içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte kendi iş sonuçları (hedefler) ve yeterliliklerin göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Ayrıca çalışanın yer aldığı farklı proje çalışmaları da değerlendirme kapsamına alınmalıdır. Performans değerlendirmenin geçerliliği değerlendirme sürecinde iç ve dış müşterilerden de geri bildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden alınacak geri bildirim işletmenin başarısını değerlendirmek; misyonu, stratejisi ve bir sonraki dönem için hedeflerinin belirlenmesi açısından önemlidir. İç müşterilerden alınan geri bildirimler de her çalışan değerlendirilmesinde ve bir sonraki dönem için işletme hedeflerinden kendilerine indirgenen hedeflerin yanı sıra iç müşterilerinin beklentilerinin karşılanmasına yönelik hedeflerin oluşturulmasında kullanılır.⁴⁸ İç müşteri olarak ürün/hizmet sunulan diğer birimlerin yanı sıra, eş düzeydeki çalışanların ve astların geri bildirimlerini de değerlendirmeye almak gereklidir.⁴⁹

Klasik piramit organizasyonlarda her halde çalışanların yöneticileri değerlendirmeleri düşünülemez. Her şeyin ötesinde iyi bir patronun lakabı “Demir Yumruktur” ve ceza vermemesi düşünülemez; o, karşı konulmaz bir otoriterdir. Ancak Toplam Kalitenin yeşermeye çalıştığı ortamlarda yöneticinin oynaması gereken rol liderlik, koçluk ve danışmanlıktır. Bu anlamda, çalışanlarına liderlik hizmeti sunan yöneticinin iç müşterileri elbette ki çalışanlarıdır ve onlardan alınacak geri bildirim hem yönetim sürecini geliştirmede kullanılabilecek önemli bir araç olacaktır, hem de yöneticilerin liderlik, koçluk ve danışmanlık rollerindeki performanslarını değerlendirmede kullanılabilecektir.

⁴⁵ Uyargil, Cavide, a.g.e. (s.65)

⁴⁶ Palmer, agk (s.65)

⁴⁷ Heathfield M.Susan, “Success Story in Performance Management” www.humanresources.about.com 2004.

⁴⁸ Günsenin, Meriç, “Hedeflere Yönelik Performans Yönetimi” Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Ocak 1999 (s.80)

⁴⁹ Uyargil, agk (s.34)

Aynı bakış açısı ile organizasyon içinde değişik departmanlar birbirleri ile müşteri-tedarikçi bağlantısı içindedirler. Bu aynı zamanda departman içi ve departmanlar arası eş düzeyde çalışan kişilere de uygulanır. Değerlendirmeler, organizasyon içinde etkileşim içinde olan tüm departmanlarda uygulanmalıdır.⁵⁰

Yönetici açısından bakıldığında performans değerlendirme görüşmesine başlamadan önce, görüşülen elemanla samimi bir hava yaratmak çok önemlidir. Bunun kişisel ilişkileri göz ardı etmeyi gerektirecek resmi bir görüşme olmayacağını belirtmek, konuşmayı fazla uzun tutmamak ve işle ilgili konulara doğru yönlendirmek gerekir. Yönetici, yapılacak görüşmenin önemli olduğunu hissettirecek bir atmosfer oluşturmalıdır.⁵¹ Yöneticinin dikkat etmesi gereken noktaları şu şekilde sıralayabiliriz:⁵²

1. Yönetici, görüşme planı yapmalıdır. Ne söyleyeceğini, hangi hususlara değineceğini planlamalı ve çalışanın tepkisinin ne olabileceğini tahmin etmeye çalışmalıdır. Görüşme esnasında rahatsız edilmemeyi sağlamalıdır.

2. Yöneticinin, elinde veriler olmalıdır. Verilerin inanılır ve güvenilir kaynaklardan geldiğinden emin olmalıdır. Taktir etmek yada düzeltmek istediği davranışlar hakkında kesin ve spesifik örnekler vermeye hazır olmalıdır. Çalışanın bir davranışını değiştirebilmek için öncelikle tam olarak hangi davranışın, neden uygunsuz olduğunu açıklaması gerekir. Mümkünse, eline yapılan işle ilgili örnekler olmalıdır. Böylece hataları beraber gözden geçirebilir.

3. Yönetici, çalışanın kişiliği üzerinde değil, davranışları üzerinde yoğunlaşmalıdır. Karakter özelliklerinin değil, performansla ilgili, düzeltilebilecek sorunların üzerinde durmalıdır.

4. Yönetici, çalışanın kendisine olan saygısını muhafaza etmelidir. Davranış üzerinde yoğunlaşarak sorun detaylarını ortaya çıkarmalıdır. Tartışmanın olumlu bir havada geçmesini sağlamalıdır.

5. Yönetici, önceki tartışmalara değinmelidir. Yönetici, eğer herhangi bir sorun hakkında, çalışanla daha önce görüşmede bulunduyorsa, bu görüşmelere değinmelidir.

6. Yönetici, sakın olmalıdır. Kontrol yöneticinin elindedir. Çalışan öfkelenmiş olsa bile yöneticinin öfkelenmesine gerek yoktur. Kararlı davranmalı ve düzeltilmesi gereken performans hakkında konuşmalıdır.

7. Yönetici, performans hedeflerini tam olarak açıklamalıdır. Çalışanlara, kendilerinden tam olarak ne beklediği anlatılmalıdır. İstenilen sonuçlara ulaşması için nelerden faydalanabileceğine deyinilmelidir.

8. Yönetici, her bir performans hedefine ulaşmak için verilen süreyi açıkça belirtmelidir.

⁵⁰ Astarlıoğlu, a.g.k. (s.34)

⁵¹ Palmer, Margaret, Performans Değerlendirmeleri, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yay. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, No:9, İstanbul 2000. (s.63)

⁵² Jandt, Fred E., a.g.e. (s.163-164)

9. Yönetici, anlaşılmayan herhangi bir konu veya çalışanın herhangi bir sorusu olup olmadığını sormalıdır.

10. Yönetici, görüşmeyi olumlu bir şekilde noktalamalıdır. Çalışana önceki başarılarından dolayı teşekkür edebilir. Çalışanın sorunları düzeltebilecek beceriye sahip olduğu konusunda kendinden emin olmasını sağlamalıdır.

11. Yönetici, çalışana performans değerlendirme formunu imzalatmalıdır. İmzanın çalışanın bu değerlendirmeyi kabul ettiğini değil, sadece değerlendirmeyle ilgili yapılan bir görüşmeyi gösterdiğini açıklamalıdır. Eğer çalışan imzalamak istemezse, bunu form üzerine not etmelidir.

Çalışanlar açısından bakıldığında performans değerlendirme görüşmesine başlarken çalışan, verilen hedeflerle ilgili sonuçları bulunduran dökümanı yanına almalıdır. Dönem içinde yaşadığı sorunları saptamalı ve bunları görüşme sırasında yöneticisi ile görüşmelidir. Çalışan, yöneticiyi dikkatle dinlemelidir. Yöneticinin söyledikleri yeterince açık değilse, kendisinden görüşlerini tekrarlamasını istemelidir. Çalışan, yöneticiden işi ile ilgili beklentileri öğrenmelidir. Çalışan, hangi konularda ve ne şekilde gelişme sağlaması gerektiğine ilişkin görüşünü belirtmeli ve yöneticinin görüşlerini almalıdır. Çalışan, yetersiz olduğunu düşündüğü noktalarda belirli örnekler verilmesini istemeli ve ortak bir görüşe varılmalıdır. Çalışan, anlaşmaya varılan hedeflerin bir özetinin yapılmasını istemelidir.

Her işletme kendi yapısına uygun bir performans değerlendirme yöntemi seçer ve uygular. Performans değerlendirmesinde kullanılan bir çok yöntem olmak birlikte, burada en önemlilerine değinmekte yarar vardır.⁵³

1.7.3.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntem uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Özellikle az kişinin çalıştığı iş yerlerinde uygulanma şansına sahiptir.⁵⁴ Sıralama Yöntemi geleneksel olarak kullanılan en eski ve en kolay değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde iş görenler bir bütün olarak değerlendirilir. İş görenler, kıdem, eğitim durumu, meslek durumu gibi ölçülere göre puanlanarak sıralanır. Puanlama 10 üzerinden ya da 100 üzerinden olabilir. Daha çok kamu hizmetlerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntemdir.⁵⁵ Bu yöntemde üstler astlarını başarılarına göre sıralar ve uygulama sıralama yöntemine göre değişir. Örneğin basit sıralama tekniğine göre üstler astlarını en başarılıdan en başarısızına göre sıralarlar. Sıralama yönteminde iş görenlerin pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları değerlendirilme süresince “pozisyondan etkilenme” hatasını doğurabilir.

⁵³ Akyüz, **a.g.e.**, s.83.

⁵⁴ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.158

⁵⁵ Tokat-Şerbetçi, **a.g.e.**, s.325.

Ayrıca sıralama yönteminde iş görenler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır.⁵⁶ Sıralama yönteminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmediğinden kişiler arası başarı farklılığının derecesi anlaşılamamaktadır. Özellikle aynı seviyede olan kişilerin sıralamasında bu yöntem uygulanır.⁵⁷

1.7.3.2. Karşılaştırma Yöntemi

Sıralama yöntemine göre daha gelişmiş bir yöntemdir. Bu yöntem ilk olarak askeri örgütlerde kullanılmıştır. İş görenlerin performanslarını ölçmek için belirli ölçüler oluşturulmuştur. Örneğin, girişim yeteneği, önderlik, işe bağlılık, kararlarda tutarlılık gibi. Bu gibi ölçülere en iyi uyan kişiler örnek olarak alınabilir. Diğer iş görenler bu kişilere göre karşılaştırılarak sıralanır.⁵⁸ Bu yöntemde, en üst konumda bulunan yöneticiler, kendilerine bağlı iş görenleri, işlerinde gösterdikleri başarıya göre bir sıralamaya tabi tutarlar. Bu değerlendirmede iş görenler bir bütün olarak ele alınır, belirli bir dönem içindeki başarı yada başarısızlıkları göz önünde bulundurulur.⁵⁹

Karşılaştırma listelerin uygulanması kolaydır ve bütün iş görenler aynı konularda değerlendirilir. Ama değerlendirme aşamalarını değerlendirmeyi yapanın kendisi karşılaştırmadığından öznel yorumlara pek yer kalmaz. İş görenlerin önerileri sadece listedeki bulunan konularla sınırlıdır.⁶⁰ Karşılaştırma listelerinde işe ilişkin davranışları tarif eden cümleler, ibareler ya da sözcükler bulunur. Yönetici, değerlendirilen iş görenin söz konusu zaman içerisindeki performansını en iyi açıklayan tarifi işaretler. Değerlendirme formu, değerlendirilecek işin niceliği ve niteliği gibi, özgül faktörleri kategorize edecek şekilde düzenlenebilir. Birbirinden farklı özelliklerin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğinde bu kategorileşme önem kazanır. Bir performans değerlendirme tekniği olarak karşılaştırma listelerinin kullanılması için en uygun durum, iş görenle sınırlı alanlarda geri bildirim vermenin yararlı olacağı durumdur. Karşılaştırma listelerinin bazı yararları:⁶¹

1. Uygulaması kolaydır.
2. Bütün iş görenler aynı konularda değerlendirilir.
3. Listenin içerdiği konular ne kadar özgül ve sınıflandırılmış olursa, yöntem de o kadar nesnel olur.
4. Karşılaştırma listelerinde gerçek iş davranışları tarif edildiği için, değerlendirme puanlandırma cetvellerinde olduğundan daha açık seçiktir.

⁵⁶ http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf_deg_yont.asp, 14.02.2002

⁵⁷ Geylan, **a.g.e.**, s.156

⁵⁸ Tokat,-Şerbetçi, **a.g.e.**, s.325.

⁵⁹ Akyüz, **a.g.e.**, s.85.

⁶⁰ Geylan, **a.g.e.**, s.156

⁶¹ Palmer, **a.g.e.**,s.45.

1.7.3.3. Dereceleme Yöntemi

Bu yöntemde, dereceleme yapan yönetici, üzerinde çeşitli etmenleri ve dereceleri içeren bir form kullanır. Bu formda iş verimi, işin kalitesi, iş bilgisi, işe ilgi ve devamlılık, karar verme ve sorun çözme, sorumluluk, insancıl davranış ve çevre ilişkileri gibi değerlendirme etmenleri yer alır. Bu faktörler, iş görenin, verilen işleri ne ölçüde başarılı biçimde yerine getirdiğini görmek amacıyla, bir ölçek üzerinde en iyiden en kötüye doğru derecelenebilir.⁶² Dereceleme yönteminde, kişilerin çalışmaları belirli değer kümeleri içinde ele alınır. Değer kümeleri, belirli sınıflarda ele alınır. Genellikle, çok iyi, iyi, orta, zayıf gibi ölçülerle deyimlendirilen bu değer kümeleri öznel olarak belirlenmektedir. İş görenler, üstlerinin değerlendirilmesine göre bu kümelerden birine sokulur. Bu yöntemle öznellik ağır basar.

1.7.3.4. Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde, iş görenlerin değerlendirilmesinde önceden hazırlanmış ve ayrıntılı olan değerlendirme formları kullanılır. Bu formlarda, iş bilgisi, iş üretme gücü, işin niteliği, kişilik ve işe bağlılık gibi konular sıralanır. Her soru kümesi iş görenin ayrı bir yönünü değerlendirmeyi amaçlar. Değerlendirmeyi yapan kişilerin çok özenli olması ve yansız davranması gerekir. Kamu kuruluşlarında yaygın olarak kullanılan bu yöntem, özel kuruluşlarda da kullanılmaya başlamıştır.⁶³ Grup değerlendirme yönteminde, iş görenlerin bağlı bulunduğu bölüm yöneticileri değerlendirme toplantıları yaparak iş görenler hakkında bir yargıya varırlar.⁶⁴

İş gören değerlendirmesinde sosyometrinin kullanılması ile yöneticiler tarafından yapılan direkt değerlendirme, iş görenlerin birbirlerini değerlendirmesi yolu seçilmiş olmaktadır. Bununla birlikte sonuçta sosyometrik grafikler aracılığı ile kesin değerlendirmeyi yöneticilerin yaptığı söylenebilir. Sosyometride bir grup içinde iş görenler arası ilgi ve tepkiyi ölçmek için önce test uygulanır.⁶⁵

İşlevsel değerlendirmenin temeli, iş görenin yetenekleri ile yüklediği görevin işlevsel gerekleri arasında bir karşılaştırma yapılmasına ve değerlendirmeye bu şekilde gelinmesine dayanır.⁶⁶

1.7.3.5. Zorunlu Seçim Yöntemi

⁶² Akyüz, **a.g.e.**,s.84.

⁶³ Tokat-Şerbetçi, **a.g.e.**, s.326.

⁶⁴ Akyüz, **a.g.e.**, s.84

⁶⁵ Sabuncuoğlu , **a.g.e.**, s.160-161

⁶⁶ Akyüz, **a.g.e.**,s.84.

Zorunlu seçim yönteminde, iş göreni değerlendiren yöneticiye her faktör için olumlu ve olumsuz nitelikli tanımsal cümlelerden oluşan çok alternatif bir form verilir ve değerlendirmeci bu alternatif cümlelerden iş görene en uygun düşenini zorunlu olarak seçer ve işaretler.⁶⁷ Bu yöntemle değerlendiren etki altında kalmadan, taraf tutmadan değerlendirme yapabilir. Bu yöntem, değerleyicilerin başarısını değerlendirdikleri iş göreni değerlendirme ölçeği yada çizelgesinin yüksek noktasında ya da herhangi yerinde kümelenendirilmelerini engellemek için geliştirilmiştir. Değerleyicilerin değerlendirmelerini istatistikteki normal dağılıma uygun biçimde yapmalarını uygun görür.⁶⁸ Yöntem pratik, objektif, kolaydır. Sakıncası ise bazı söylemleri işin yapılması ile ilgili olmaması sonucunu ortaya çıkartmasıdır.⁶⁹

1.7.3.6. Kritik Olay Yöntemi

“Kritik Olaylar” denilen teknik, iş sırasında meydana gelen ve olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları kaydedip bunları iş görenlerin dosyalarına işlemedir. Bunun için hangi türden olayların kaydedileceğine ilişkin olarak bazı kategoriler saptanabilir. Yönetici iş görenleri bu kategorilere göre değerlendirir, olumlu ve olumsuz sonuçları iş görenlerin dosyasına işler. Biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde yönetici bu notlara bakarak değerlendirmeleri iş görenlerle tartışır. “Kritik olaylar” tekniğinin en iyi kullanım yeri, iş performansı ile doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır.

Organizasyondaki çeşitli iş alanları hakkında enformasyon toplayan bir yönetici, yeni iş sahalarında iş görenlerle nasıl ilgileneceği konusunda bu yöntemden çok yararlanabilir.⁷⁰ Kritik olay yönteminde, iş görenlerin belirli durumlarda ve belirli olaylar karşısında takındığı tutum ve göstereceği tepkiler değerlendirmede temel alınır. Bu yöntemle yöneticilerin iş görenleri çok yakından izlemeleri ve gözlemlmeleri gerekir.⁷¹ Kritik olay yönteminde değerleyici iş göreni iş başında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar iş görenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Daha sonra değerleyici sonuçları iş görene bildirir. Yöntemde değerlendirme iş görenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır. Kritik olay yönteminin bu özelliği iş görene üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendini geliştirme olanağı tanır. İş görenin kendisinden ne beklenildiğini anlamasını sağlar. Yöntemin en sakıncası ise zaman alıcı olması ve karşılaştırma yapma güçlüğüdür.⁷²

⁶⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.161

⁶⁸ Can ve diğ, a.g.e., s.181.

⁶⁹ Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü.İşl.Fak.Yayınları, Yayın No:154, İstanbul, 1994, s.31.

⁷⁰ Palmer, a.g.e., s.47.

⁷¹ Tokat-şerbetçi, a.g.e., s.84.

⁷² Can ve diğ, a.g.e., s.161.

Bu yöntemde, iş görenlerin iş de başarılı, başarısız ya da ikisi arası farklar gösteren birtakım şeyleri yaptıkları yada yapmadıkları öngörülür. Bunun için gözetimcilerden, ilginç olay olarak nitelendirilen iş görene ilişkin olguları kaydetmeleri istenir. Bu arada gözetimciye bir kılavuz verilerek, gözlem ve kayıtlarında kendisine yardım sağlanır.⁷³ Kritik olaylar başarıyı son derece etkili ya da etkisiz kılan iş gören davranışlarıdır. Değerlendirmeci değerlendirme süresinde iş görenin davranışlarını anında not eder.⁷⁴

Yöneticilerin iş görenleri izlemeleri, başarılı ya da başarısız davranışlarını ve özellikle kritik nitelik taşıyan olaylar karşısındaki davranış ve başarılarını kaydetmeleriyle yapılan bir değerlendirme türüdür. Kritik olay yönteminde, yoğun iş karşısında sınırlı davranışlar gösterme, eğitim ve geliştirmeye karşı çıkma, işe karşı ilgisiz davranma, çalışmayı yavaşlatma gibi olumsuz yada işe başarı sağlama, işbirliğine yönelme, arkadaşlarına örnek olma gibi olumlu davranışlar izlenir ve not edilir. Belirli dönemler sonunda bu notlar, değerlendirmeci ve iş gören arasında yapılan görüşmelerde ele alınır.⁷⁵

Kritik olay yönteminde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, iş görenin performansında üstün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Daha sonra üst bu kritik olaylarla ilgili olarak iş görenine geri bildirim sağlar. Kişilik özellikler değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üstler performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır. Kritik olay yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir.⁷⁶

Kritik olay yöntemiyle iş görenin değerlendirmesinde, belirli bir dönem içinde iş gören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlendirmenin daha objektif olması sağlanır; gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili iş görene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur.⁷⁷

Kritik olay yönteminde kullanılmak üzere performans kriterleri belirlemek gereklidir. Amirler, astlarını bu kriterlere göre yönlendireceklerdir. Sakıncalarından en önemlisi amirin devamlı astını izleyip not almasının astı rahatsız edeceği gerçeğidir.⁷⁸

Kritik olaylar tekniğinin avantajları :

1. Yöneticilere iş görenlerin performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar.

⁷³ Aşkun, **a.g.e.**, s.347.

⁷⁴ Geylan, **a.g.e.**, s.154.

⁷⁵ Akyüz, **a.g.e.**, s.85.

⁷⁶ http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf_deg_yont.asp, 14.02.2002.

⁷⁷ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.167

⁷⁸ Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü.İşl.Fak.Yayınları, Yayın No:154, İstanbul, 1994, s.31.

2. Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur.
3. Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece iş görenlere önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Kritik olay tekniğinin dezavantajları :

1. Bütün iş görenler için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir.
2. Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin ön yargılarından sıyrılması güçtür.
3. Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ilgili iş görenle hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür.

1.7.3.7. Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi

Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi, performans değerlendirmesi sonuçlarının astlar tarafından kendilerini geliştirmede kullanmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir. Bu yöntem ayrıca yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır.⁷⁹ Dikkatle hazırlanmış bir değerlendirme, iş görenin performansını büyük bir kesinlikle yansıtabilir. DDPC tek tek iş alanlarının özelliklerine standart puanlandırma cetvelinden daha iyi nüfus eder. Cetvelde her konuya özgü davranış tasfiyeleri bulunur. Yönetici iş görenlerin performanslarını “mükemmel”den “çok düşük”e kadar uzanan puanlar vererek değerlendirirken, bu tasfiyeleri temel alır. DDPC’nin olumsuz yönlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir:⁸⁰

1. Yöntemin etkisini en üst seviyeye çıkarmak için gerekli hazırlık zamanının uzun olması.
2. Her iş için ayrı bir DDPC gerektiğinden, daha büyük bir dikkat gerektirmesi.
3. İş görenin gözlemlenebilir davranışlarına dayandığında, değerlendirme sürecinde yargıların hala büyük rol oynaması .
4. Hassas bir DDPC için iş analizi gerektiğinden, bütün iş analizlerini hep güncel halde tutmanın zorunlu olması.

1.7.3.8. Amaçlara Göre Yönetim

⁷⁹ Can ve diğ, **a.g.e.**, s.186.

⁸⁰ Palmer , **a.g.e.**, s.42-44

En çok bilinen ve en yaygın bir şekilde kullanılan performans değerlendirme tekniği, “Amaçlara Göre Yönetim” tekniğidir. Amaçlara Göre Yönetim iş görenlerin performansını yöneticilerle iş görenlerle birlikte kararlaştırdıkları amaçlara göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir. Saptanan hedefler açık seçik, ölçülebilir ve belli zamanla sınırlı olmalıdır. Bu hedefler düzenli iş görevlerini (iş görenlerin olarak yerine getirdiği projeleri ya da başka etkinlikleri) içerebileceği gibi, problem çözme ya da mesleki gelişim gibi daha kavramsal tipte etkinliklerde içerebilir. Bu hedefler iş görenlerin performanslarının ölçüsü olarak kullanılır. Değerlendirmede bir iş görenin bu amaç ve hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılır. Amaçlara Göre Yönetim tekniğinin kullanılmasında önemli olan nokta, ölçülebilir amaç ve hedeflerin saptanmasında yöneticilerle iş görenlerin işbirliği yapmasıdır.⁸¹

Amaçlara Göre Yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Performans Yönetimi Sistemi içinde Amaçlara Göre Yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı son derece büyüktür. Performans yönetimi sisteminde organizasyon, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman içerisinde birbirleri ile çelişmesi sonucunda doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi son derece güçtür. Örneğin sıralama ve klasik değerlendirme skalaları organizasyonun hedeflerine daha etkili bir biçimde yardımcı olurken, Amaçlara Göre Yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler iş görenlerin ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygundur.⁸²

Amaçlara Göre Yönetim, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirlediklerini, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Amaçlara göre yönetimin değişik kullanım alanları bulunmamaktadır. Amaçlara Göre Yönetim, bir planlama tekniği; amaçların belirlenmesine astların katılımını sağladığı, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için bir güdüleme tekniği; yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri için bir performans değerlendirme tekniği ve örgüt değiştirme ve geliştirme tekniği olarak da kullanılmaktadır.⁸³ Amaçlara Göre Yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasına karşın sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir.⁸⁴

Burada önemli olan amaçlanan performansın ölçülebilir olması ve birlikte karar verilmesidir. Gelecekteki amacın katkılarıyla belirlenmesi iş görenin istekli olmasını sağlayacak ve amaçlara

⁸¹ Palmer, **a.g.e.**, s.50.

⁸² http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf_deg_yont.asp, 14.02.2002.

⁸³ Can ve Diğ., **a.g.e.**, s.189.

⁸⁴ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.182.

ulaşmak için davranışlarını ona göre düzenleyecektir. Ancak iş görenin davranışlarını yeniden düzenleyebilmesi için işe yönelik performans geri bildiriminin zamanında yapılması gerekir.⁸⁵

Hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını, objektif biçimde ölçümü değerlendirmeci hatalarını en aza indirir. Ancak hedefler ulaşılması çok zor ya da kolay belirlenmemelidir. Böylece bir durumda iş görenin başarısı hakkında hüküm vermek yanlış olacaktır.⁸⁶

Amaçlara Göre Yönetim sürecinin, sonuçları değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa kararlaştırılan bireysel amaçların ne derecede gerçekleştirildiğini incelerler. Amaçlar, iş görenin performans ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede iş görenin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Bu açıdan amaçlara göre yönetim uygulamasında önemli bir nokta, yönetici ve astların ölçülebilir amaçlar belirlemeleridir.⁸⁷

Günümüzde kişiye şefi tarafından işi ve hedefleri bildirildiğinde, bunun onu, bütün dikkatiyle şirkete odaklaması gerekir. Dahası, iş görenler gittikçe artan bir şekilde takımlara ayrılmaktadırlar. Etkin birer takım oyuncusu olabilmek için, kendi hedeflerinin yanı sıra takımın hedeflerini de bilmeleri gerekir. Ne yazık ki, Peter Drucker'ın belirttiği gibi; "hedefe göre yönetim ancak eğer hedefleri biliyorsak işe yarar. Ne yazık ki, onları pek ender biliriz."⁸⁸

Amaçlara göre yapılan performans değerlendirmesinde, hedefler belirlenirken her bir hedefin ağırlığı ve değerlendirme ölçeği konusunda da ast ile üst arasında tam bir anlaşma sağlanmalıdır. Özellikle sayısal olmayan hedeflerin değerlendirilmesinde bu konu büyük önem taşır.⁸⁹

Amaçlara Göre Yönetim yöneticilerinin önemli bir zamanlarını bu işe ayırmasını gerektirdiği gibi, iletişim, iş analizi ve örgütsel beceriler de gerektirir. Amaçlara Göre Yönetim sürecinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticilerin yeni beceriler kazanması ve bu konuda eğitim görmesi gerekebilir. Saptanan amaçlara ulaşılmasında organizasyon da iş görenleri desteklemelidir. Amaçlara ulaşılmasında bazı durumlarda dış etkenlere bağlı olabileceğinden, iş görenlerin amaçlara sadece kendi gayretleriyle ulaşmasının beklenmesi performans değerlendirmesinin amacını bulandırır ve yararlılığını azaltır.⁹⁰

1.7.3.9. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi

360 Derece Değerlendirme Sistemi, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Kuşkusuz iyi bir performans değerlendirme sistemi organizasyonun içindeki farklı yerlere tıpkı bir radarın uçaklara gönderdiği sinyal gibi doğru sinyaller göndermek zorundadır. Eğer radar uçaklara doğru sinyaller

⁸⁵ Uyargil, **a.g.e.**, s.128.

⁸⁶ Geylan, **a.g.e.**, s.147.

⁸⁷ Can ve Diğ., **a.g.e.**, s.190.

⁸⁸ Jac Fitz Enz, (Çev;G.Şen),Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor,Sabah Yayınları,İstanbul 1999,S.33.

⁸⁹ Özden, a.g.e.07.01.2002.(s.35)

⁹⁰ Palmer a.g.e.(s52.)

göndermezse uçağın büyüklüğü sürati ve cinsi konusunda yanlış bilgiler elde edersiniz. Performans değerlendirme sistemi de organizasyona doğru sinyaller gönderemezse organizasyonu vizyonundan her geçen gün uzaklaştırır hızla ölüme doğru götürürsünüz. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur.⁹¹ Bu yaklaşıma göre bir birey, astlarından, arkadaşlarından üst yöneticilerinden, amirinden, kendisinden, hatta müşterilerinden ve takım söz konusu ise takım üyelerinden kendisi hakkındaki performans değerlendirmesi alır. Bu değerlendirmeleri alındığında, daha mükemmel bir resim geliştirilmiş olur. Yani bu yaklaşım, işgörenlerin değerlendirme sonuçları hakkında yapıcı ve doğru bir geri bildirimi almasına izin verir.⁹² Böylece performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır. 360 derece geri bildirim yöntemini kullanan işletmelerde bu yöntemin işgörenlerin kuvvetli ve zayıf taraflarını tam olarak ortaya çıkararak üretkenliği daha olumlu yönlerle taşıdığı gözlemlenmektedir⁹³ Böyle bir yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,
2. Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
3. Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
4. Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, bir kişinin duygusallığı önlenir,
5. Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
6. Amirler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar,
7. İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler.

360 Derece Değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir . Bu alanlar:

1. İletişim,
2. Liderlik,
3. Değişimlere Uyabilirlik,
4. İnsanlarla İlişkiler,
5. Görevin Yönetimi,
6. Üretim ve İş sonuçları

⁹¹ Bracen, David W., Carol W. Timmreck, "Guidelines for MultiSource Feedback When Used for Decision Making", The Society of Industrial and Organizational Psychology, April, 1999. (s.342)

⁹² Bingöl Dursun a.g.e.(s.298)

⁹³ Debare, Ilana, "360 Degree of Evaluation", San Francisco Chronicle, May 5, 1997

7. Başkalarının Yetiştirilmesi,
8. Personelin Geliştirilmesi

Dünyadaki 360 Derece Geri Besleme uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığını ve alt kriterlerin belirlendiğini söyleyebilir. Esas olarak 360 Derece Geri Beslemeyi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri besleme boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü dolayısıyla gerçekçidir.

Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir. Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelinin yetkinliği ve performans değerlendirmedeki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geri besleme alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmemektedir. Başlangıçta amirden gelen geri beslemenin havuzdaki oranı diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki bu kademeli geçiş 360 derece değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır.⁹⁴

Sadece yukarıdan aşağıya, hiyerarşinin egemenliğindeki bir değerlendirme sistemi, işletme etkinliği ve verimlilik problemlerimizi hiçbir zaman çözmeyecektir. Hatta buna ilave edilecek aşağıdan yukarıya değerlendirme sistemi de gerçekçi bir katma değer sağlamayacaktır. 21nci yüzyılda çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı İNSAN olacaktır.

360 Derece Değerlendirme organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağı olacaktır. Sürekli iyileşmek işletme açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yetmeyecektir. Unutulmamalıdır ki: Gelecekte ne kadar gelişmiş teknolojilere sahip olunursa olsun, geleceğin harplerinde de düğmeye basacak, ilk hareketi verecek her zaman insan olacaktır. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır.

⁹⁴ DEBARE, Ilana, "360 Degree of Evaluation", San Francisco Chronicle, May 5, 1997

1.7.4. Gelişim Planlaması

Performans Yönetim Sisteminde yapılan değerlendirmeler bir yandan organizasyonel kontrol aracı olarak bireysel performansın düzeyini belirlemeyi amaçlarken, bir yandan da sistem bu belirlemeler ışığında bireysel performansı geliştirmeye çalışmaktadır. İç müşterilerin birbirini değerlendirmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken bir nokta; organizasyon içinde hissedilir bir güven duygusu oluşması için kesinlikle astların ya da eş düzeydekilerin birbirini değerlendirmemesi gerekir. Gerekli güven oluşmadan başlamış gelişmemiş değerlendirmeler kişiler arasında yanlış anlamalara, endişelere yol açabilir ve bu da kalite yolunda oldukça büyük bir geri adıma sebep olabilir. Ayrıca bu değerlendirmelere başlamadan önce güvenilir veri toplama ve ölçme sistemlerinin oluşturulması ve test edilmiş, gerekli düzenlemelerin yapılmış olması gerekir. Zamanla bu değerlendirme iç müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesini ölçmede ve kaliteyi geliştirmede kullanılan önemli bir araç haline gelecektir.⁹⁵

Çalışanların gelişimlerinin planlanması, Performans Yönetimi Sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu için büyük bir önem taşır. Performans Yönetimi Sisteminde yapılan değerlendirmeler bir yandan organizasyonel bir kontrol aracı olarak bireysel performansın düzeyini belirlemeyi amaçlarken, diğer yandan da sistem bu belirlemeler ışığında bireysel performansı geliştirmeye de çalışmaktadır.⁹⁶ Çalışanın performansını geliştirmek, organizasyonun misyonlarından biridir ve sürekli öğrenim ve gelişimi en yüksek tutmak iş kalitesi için önemlidir. Performans geliştirme, performans yönetim sistemi içinde tüm işgören için yapılmaktadır. Sadece düşük performansı işgörene yansıtmak yanlıştır.

Performans geliştirme faaliyetinin de yönetici tarafından önceden planlanması, Performans Yönetimi Sistemi için çok daha yararlı olacaktır. Bu nedenle, yönetici her iş göreni için (ister sorunlu ve performans yetersizliği olan, isterse başarılı iş göreni olsun) o kişiye özgü bir geliştirme planı hazırlamalıdır. Bunun yanında davranış olarak da performans gelişim planında olumsuz davranışlarda başka, olumlu davranışlarında nasıl geliştirildiği dikkate alınmalıdır.

Performans geliştirme planı, değerlendirme mülakatları sonunda ast ile yöneticinin birlikte geliştirdikleri hareket planının önemli bir bölümünü oluşturur. Performans yetersizliğinin nedenleri belirlendikten sonra, eğer önlemler kişini davranışlarının değiştirilmesini gerektiriyorsa, planın iş performansının tüm olumsuzluklarını ve en önemli boyutlarını ilk ağızda tümüyle ele alması çok doğru olmayacaktır. Davranış değişikliğinin o denli çabuk gerçekleşmeyeceğini bilen yönetici, bu değişimi ikincil konulardan başlayarak, yavaş bir biçimde planlarsa, daha gerçekçi davranmış olacaktır.

⁹⁵ Dicle, Ülkü, “Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması”, ODTÜ İİBF Yay: No:43, Ankara 1982. (s.30)

⁹⁶ Uyargil, a.g.k. (s.68)

Çalışan da kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini, ilgili duyduğu alanları, ihtiyaçlarını belirlemelidir. Bu süreçte organizasyonu ve kendisinden beklenen sorumluluklarını gözden geçirmelidir. Çalışan bulunduğu noktadan ulaşmak istediği noktaya kendisini götürecek kaynakları belirlemelidir. Bu arada kendisi için düşündüğü kısa ve uzun vadeli gelişim taleplerini tasarlamalıdır. Son olarak çalışan öncelikli hareket planlarını oluşturmalıdır.⁹⁷

Tüm bu anlatılanlara göre; performans yükseltmek ve geliştirmek için yapılan planların dört temel ögesi vardır. Bunların planın etkili, her iki taraf için de anlamlı ve uygulanabilir olması için zorunlu öğelerdir. Bu öğelerden birincisi planın pratikliğidir. Anlamlı ve yararlı olması için, plana dahil edilen her noktanın çalışanların iş performansı ile doğrudan doğruya ilişkili olması gerekir. Planlamanın ikinci temel ögesi zamandır. Belirlenen hedeflere hangi süre içinde varılacağını saplanmasa, işe yarar bir plan yapmanın koşuludur. Hem yöneticinin hem de çalışanların, yapılanların ne işi yaradığını açık seçik görebilmek için, neyin ne zaman yapılacağını bilmesi gerekir. Gelişim planının üçüncü temel ögesi somutluktur. Planın her noktada açık seçik olması ve her iki tarafça da iyice anlaşılması gerekir. Plan çalışanların hangi sebeple hangi işi yapacaklarını ana hatlarıyla ortaya koymalıdır. Örneğin, bilgisayar kullanımındaki yeni teknikleri öğrenmekle performansında yükselme olacak bir eleman, küçük bürolarda ilgili bilgisayar programlarının kullanımıyla ilgili bir kursa gönderilebilir. Bir performansın gelişim planını son temel ögesi organizasyon desteğidir.⁹⁸

Sonuç olarak bir yöneticinin performans yönetim sistemini başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için bu sayılan ilke ve yöntemleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Personele ulaşılabilir ve iyileştirmeye yönelik tespit edilmiş ve bunlar için koyulan standartlar korkuya yer vermeyecek şekilde olması gelişimi hızlandıracaktır. Bu sistem içerisinde sık sık karşılaşılan sorunlarla ilgilenmeli ve personeli motive edebilmelidir.

⁹⁷ Astarlıoğlu, a.g.k. (s.35)

⁹⁸ Palmer, a.g.k. (s.71)

2 MOTİVASYON

Globalleşmenin getirisi olarak iş dünyasında yeni kavramlar ve yönetim şekilleri ortaya çıkmaktadır. Tüm bu gelişmelerin ana dayanak noktasında da insan olgusu bulunmaktadır. Organizasyonlarda eğitim, kalite, verimlilik, yanında motivasyon, kariyer planlama, gibi yöntemlerle işgücünü sistem içerisinde tutarak gelişmeler sağlanmaktadır. Organizasyonlarda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yanı sıra teşvik, motivasyon ve kariyer planlama gibi yöntemlerle nitelikli elamanı sistem içinde tutmak için önlemler alınmaya başlanmıştır. Bu gelişmeyi kaydedebilen kurumlar rakipleri karşısında avantaj elde edebilmektedir.

Bilimsel yönetimin kurucusu olan Frederick Taylor, “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” isimli yapıtında topladığı çalışmalarında işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemiştir. Bilimsel yönetim çalışımı insan unsuruyla ilgilenmiş ve insanın çalışma gücünü etkileyen değişkenler üzerinde durmuştur. Bu çalışmalar günümüze kadar devam ettirilmiş ve hepsi de insan olgusu üzerinde kenetlenmiştir bir kurumda en önemli unsur insandır. Kurumun verimli bir şekilde çalışabilmesi, insan unsurunun en etkin şekilde yönetilmesine ve kişisel verimliliklerin arttırılmasına bağlıdır. Kişisel verimliliğin arttırılmasında ise motivasyon önem kazanmaktadır.

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon yönetim biliminde 1980’lerden sonra önemli hale gelmiştir. Motivasyon orijinal olarak “Movere” latin kelimesinden çıkartılıp “to move” anlamına gelmektedir. Motivasyonu tanımlayan bazı açıklamalar şöyledir:

Motivasyonun konusu, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek, gerilime ve hayal kırıklığına uğramalarını önlemek ve organizasyonlarda, insandan en iyi şekilde yararlanmak için gerekli olan tedbirleri almaktır.⁹⁹

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır.¹⁰⁰

Motivasyon, davranışın nasıl başladığı, enerjize edildiği, devam ettirilip yönetildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar olurken organizasyonlarda hangi tür reaksiyonların olduğunu açıklayan bir kavramdır.¹⁰¹

Bu üç karakteristik belirleyiciden her biri işgören davranışlarını anlamada önemli bir faktördür. İlki, bireylerin kendilerini bazı durumlardaki davranışlarına enerji veren güçlere ve bu sürücülerini

⁹⁹ Durgun B., “Motivasyon Teorileri İçindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması” Yüksek Lisans Tezi İÜ SBFE, İstanbul 1992. (s.17)

¹⁰⁰ Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Dağıtım A.Ş., 2001, (s.509)

¹⁰¹ Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., 1996. Motivation and Leadership at Work, New York: McGraw-Hill, 6 Edition, the United States of America. (s.12)

harekete geçiren çevresel güçlere parmak basar. İkincisi ise bireylerin davranışlarının belirli bir hedefe doğru yönlendirilmiş olması durumudur. Üçüncüsü de motivasyonu izleme durumudur. Bu da sistem oryantasyonunu içerir ve bireylere geri bildirimin yapılması anlamına gelir.¹⁰²

Motivasyon kesin sınırları belli bir kavram değildir. Bu nedenle tanımlamak oldukça güçtür. Araştırmacılar, çeşitli kuram ve yaklaşımlar getirerek, gerek ruh bilimsel gerek fizyolojik yorumlarla konuya açıklık getirmeye uğraşmışlardır. Böylece ortaya tanımlardan çok özet genellemeler çıkmıştır.¹⁰³ Motivasyon, ister içten isterse dıştan olsun, insanlarda heves ve devam etme duygusu uyandıran ve yine insanları harekete geçiren güçler olarak tanımlanabilir.¹⁰⁴ İşgörenlerin gereksinimlerini, istek ve beklentilerini yanıtlayan bir çalışma ortamı, bir yandan onların doyum seviyelerini artırırken öte yandan işadamlarını da etkinliğini yükseltecektir.¹⁰⁵ Motivasyon, isteklendirme, teşvik etme, tahrik etme gibi anlamlara gelmektedir. Motivasyon bilgi ve teorileri çalışanın işine istekle dört elle sarılarak çalışmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren hususları kapsamaktadır.¹⁰⁶ Motivasyonun esası, birey ya da işlemcinin dürtülerini harekete geçirerek verimliliği arttırmaktır. İşlemci ne denli motive olabiliyorsa, o denli başarılı şekilde algılama ve tepki işlevini yerine getirebilir.¹⁰⁷

Motivasyon konusu esas itibarıyla, kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerini performansları hakkında bilgi verilmesi (geribildirim) konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavraya bilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir.¹⁰⁸

Örgütte kişiler işlerini verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidir. Bir süreç olarak motivasyon tatmin edilememiş bir takım ihtiyaçların dürtüsü ile başlar. İşgören, bu ihtiyacı giderebilmek için bir davranış içine girecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır.

¹⁰² Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., a.g.e.1996.(s.12)

¹⁰³ Durgun, 1992. a.g.e. (s.21)

¹⁰⁴ Daft, R.L., 2000. Management, Harcourt College, Sea Harbor Drive, Orlando, The United States of America. (s.23)

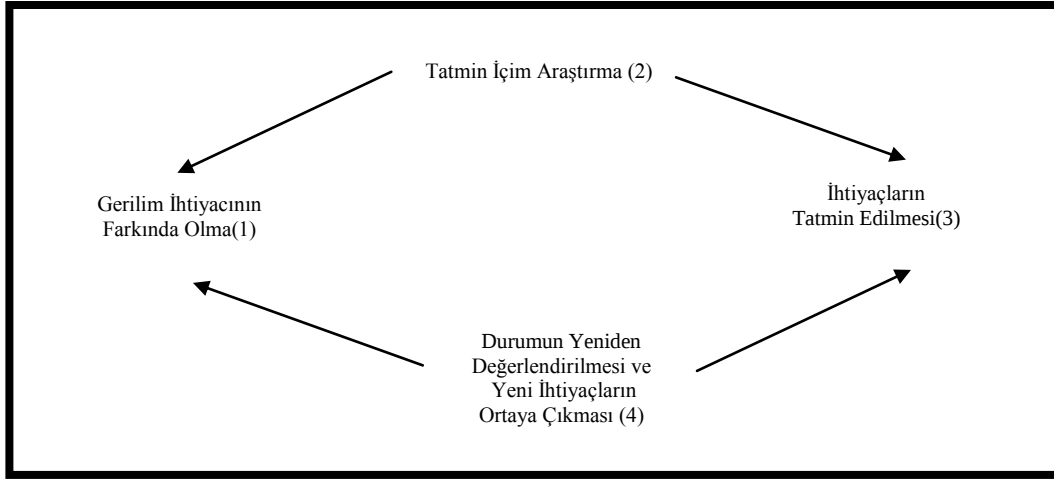
¹⁰⁵ Elmacı, Orhan, Kara, Hakan, Çalık, Metin, Toplam Kalite Yönetimi ,Abacılar Ofset ,Kütahya.2000.(s.29)

¹⁰⁶ Durgun, 1992. a.g.e. (s.25)

¹⁰⁷ Çelebioğlu F. “Davranış Açısından İşbilim”, İÜ Yay. İstanbul 1983. (s.35)

¹⁰⁸ Koçel, T. “İşletme Yöneticiliği”, İÜ İşletme Fak. Yay. İstanbul 1989. (s.34)

Motivasyon süreçleri genel itibariyle bir gereksinimle başlar. McFarland motivasyon sürecini şematize ederek şu şekilde göstermiştir.¹⁰⁹

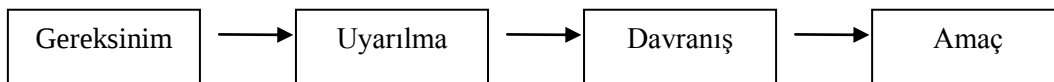


Şekil 2.1 McFarland Motivasyon Süreci

(McFarland, D., 1970. Management Princibles and Practices, The McMillan Company, Collier-McMillan Limited, 3.Edition, New York, The United States of America)

Şekilde de görüldüğü gibi, motivasyon süreci bireyin bir ihtiyacının farkında olması ve bunun yarattığı gerilimle başlar. Gerilim evresini ihtiyacı tatmin edecek yolları araştırma evresi izler. Birey ihtiyacını tatmin ettikten sonra durumu yeniden değerlendirir ve ihtiyacını tatmin düzeyi kendi açısından yeterli ise, tatmin edilen ihtiyacın yerini bir başka ihtiyaç alır.¹¹⁰ İşgörenlerin tümünde tetmin edilmesi gerekli bazı unsurlar vardır. Bunları doyuma ulaştırmak için de davranışa geçerler. Gereksinimler tatmin edilmediği zaman bireyde gerilim oluşacaktır. Motivasyon ise bu gerilimi azaltmayı amaçlamaktadır.

Motivasyon, en genel tanımıyla, bireysel davranışları etkileyen belirli güç ve faktörlerin bireyin davranışlarına yön verecek şekilde oluşmasıdır. İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli gereksinimler vardır. Gereksinimler ister fizyolojik ister psikolojik olsun, bireyleri belirli davranışlarda bulunmaya iter. Bu davranışlar ise belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında o gereksinim ortadan kalkar. Diğer bir ifade ile, motivasyon dört aşamadan oluşmaktadır. Şekil 2.2. bu aşamaları şematik olarak göstermektedir.¹¹¹



Şekil 2.2 Motivasyon Süreci (Birdal, 1997)

(Birdal İ. “Yönetim Teorileri”, İÜ İşletme Fakültesi Matbaası İstanbul 1997)

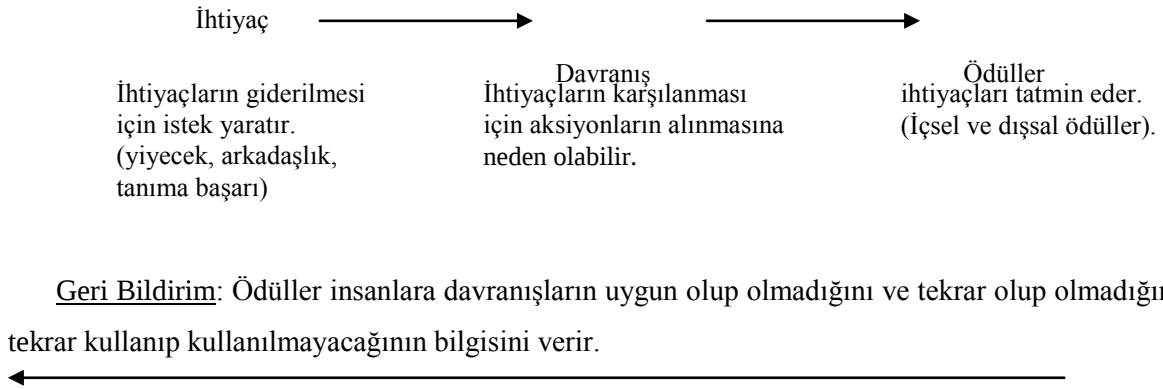
¹⁰⁹ McFarland, D., 1970. Management Princibles and Practices, The McMillan Company, Collier-McMillan Limited, 3.Edition, New York, The United States of America. (s.77)

¹¹⁰ Durgun, 1992, a.g.e. (s.32)

¹¹¹ Birdal, İ. “Yönetim Teorileri”, İÜ İşletme Fak. Mat. İstanbul 1997. (s.56)

Araştırmacılar, insanın genellikle bir takım ihtiyaçları tatmin etmek amacıyla davranışa geçtiği konusunda birleşmekle beraber, söz konusu ihtiyaçların niteliği, şiddet derecesi ve sosyal, kültürel farklılıkların ihtiyaç tatminini ne ölçüde etkilediği konularında farklı fikirleri savunmaktadır.¹¹²

Şekil 2.3’de de gösterildiği gibi motivasyonun önemi şudur: Motivasyon organizasyonlarda yüksek performansı ortaya çıkaran davranışlara sebep olabilir. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar organizasyonel performans ve kar için takım halinde çalışırlar.



Şekil 2.3 Basit Bir Motivasyon Modeli

(Daft, R.L., 2000. Management, Harcourt College, Sea Harbor Drive, Orlando, The United States of America)

Bireyde fizyolojik veya psikolojik dengenin bozulması ile eksiklik ortaya çıkar. Bu eksiklik durumu gereksinimleri yaratır. Gereksinimler de hedefleri belirler ve hedefe yönelik davranışa yol açar.¹¹³ Giderilmemiş ihtiyaçlar isteklerin ve davranışların oluşmasına yol açar. Kişi, ihtiyacını karşılamak için bir davranış seçerken, çok sayıda faktörü değerlendirmelidir. Bu faktörler;

- **Geçmiş Deneyimler:** Kişinin tüm geçmiş deneyimleri motivasyon modeli içine girer. Bu deneyimler, örneğin; atılan atılımlar sonucu ortaya çıkan memnuniyet, hissedilen herhangi bir can sıkıcı durum, gerekli çaba miktarı, performans ilişkisidir.
- **Çevresel Etkiler:** Davranış seçimleri çevreden de etkilenebilir.
- **Algılama:** Bireyler, performans için gerekli çabayı algılamaları ile de etkilenir.

Bu 3 değişkene ek olarak, işteki diğer iki faktör ve dürtülerdir. Beceri bir kişinin performans yeteneğidir ve eğitim sonucu oluşur. Dürtüler ise çalışanları görevlerini gerçekleştirirken desteklemek için yöneticilere yaratılan faktörlerdir.¹¹⁴

¹¹² Durgun, 1992, a.g.e. (s.37)

¹¹³ Baysal, AC. Tekarslan, E. "İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri". İstanbul 1996. (s.72)

¹¹⁴ Plunket RW. 1994. a.g.e. (s.28)

2.2. Örgüt, İşgören ve Motivasyon Üçgeni

Örgüt belirlenmiş bir amaca ulaşmak için kullanılan teknoloji etrafında bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Her birey diğer bireylerden farklıdır ve diğerlerinden değişik grup isteklere ve gereksinimlere sahiptir. Bunun yanında örgütlerin de gerçekleştirmesi gereken amaçları vardır ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri mevcut fiziksel kaynakları, bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanan personeldir.¹¹⁵

Her bir yönetici emrindeki insanların veya işbirliği ettiği kişilerin yetenek ve niteliklerinin seviyesinde başarı kazanır. Öyleyse, insanları kapasitelerinin tamamını kullanacak şekilde özendirmesi, davranışlarını kuruluşun gereksinimlerine göre yönlendirmesi, çaba ve faaliyetleri ise amaca doğru yönlendirmesi ve uyumlaştırması gerekir. Bunun içinde, yerine ve zamanına göre onları inandırmalı, denetim ve gözetim altında bulundurmalı, ödüllendirilmeli ve cezalandırılmalıdır.¹¹⁶

Bireyleri ihtiyaçlarını karşılamak veya bir amacını gerçekleştirmek için düşünce ve duygularını harekete geçiren bir şeyler ile motive edilerek faaliyete geçerler. Anahtar soru, insanların organizasyonel amaçlarını başarmak için yüksek düzeyde çabayı göstermelerinde hangi faktörlerin teşvik edici olduğudur. Çalışanlar tabi ki, organizasyonel amaçlarındaki başarılarının organizasyonda alacakları ödüllerle ilişkili olmasının ve yine bu ödüllerin, onların kişisel amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak düzeyde olmasını beklerler. Böylece “ dairesel bir süreç ” gelişir. Bu modelde çalışan motivasyonunun artması, kalite ve iş miktarının daha yüksek olmasını sağlar. Bu da yüksek bir organizasyonel üretkenlik ve kara yol açar. Böylece, çalışanlara daha büyük bir ödül verilmesi ve onların onurlandırılması sağlanmış olur. Bu modeli oluşturmada gerekli anahtar elemanlar:

- Çalışanları motive edecek şekilde ödüllerle onları onurlandırma,
- Çalışanların, kalite ve daha büyük bir iş miktarının, organizasyonun üretkenliğini artıracığının bilincinde olmaları
- Organizasyonun, daha yüksek bir üretkenlik için, çalışanların daha iyi ödüllendirilmesi gerektiği arasındaki bağlantıyı kurabilme kabiliyeti

Eğer bu 3 elemandan biri yoksa, çalışanlar iş yerlerinde motive olmayabilirler. Örneğin, bir çalışan, kendi çabasının organizasyonun üretkenliğini etkileyebileceğine inanmayabilir veya belki de tüm çalışanlar çalışma düzeyleri düşünülmezsizin aynı ödüllerle ödüllendirilebilirler.¹¹⁷ Ödüller 2 şekilde olabilir.

¹¹⁵ Durgun 1992. (s.74)

¹¹⁶ Tosun K. “Yönetim ve Organizasyon” İÜ İşletme Fak. İİE. Yay: İstanbul 1989. (s.68)

¹¹⁷ Carrel MR, Jennings DF and Heavrin C. “Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice – Hall, Upper Sadle River, New Jersey, United States of America. 1997 (s.86)

- **İçsel Ödüller:** Bir hareketi tamamlama sürecinde kişinin duygulu memnuniyetler. (problem çözme, yardım etme, başarı hissi)
- **Dışsal Ödüller:** Genelde yöneticiler tarafından verilen terfi ve ücret artışı gibi ödüllerdir.¹¹⁸

Ödüller ve cezalar, bireyin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olacaktır.¹¹⁹

Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürebilecek bir konudur. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur.¹²⁰

2.3. Motivasyonun Önemi

Motivasyon bireysel ihtiyaçlarını tatmin etme dürtüsü ile koşullanmış, çalışanın organizasyonel amaçlara ulaşmak için harcadığı çabadır. Çalışanın motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Eğitimde olduğu gibi, motivasyonun yüksek tutulması için bazı ek faaliyetlere katlanılması gerekir. Bununla birlikte, şirkete daha nitelikli iş görenlerin çekilmesi, mevcut nitelikli iş görenlerin uzun süre şirket bünyesinde tutulması, iş görenlerin daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile olanaklıdır.¹²¹ Motivasyon sadece işgörenler arasında değil işgörenleri hedeflerine ulaştırmaları için teşvik eden, onları sonuca ulaştırmaya çalışan yöneticiler içinde önemlidir.

Olumlu davranışların gerçekleştirilmesinde çalışana sunulan ödülün çeşidi ve özelliği de önemlidir; çünkü ödülün motive edici olması ve kişiye bir anlam ifade etmesi gerekir. Ödüller maddi olabildiği gibi manevi de olabilir. Sosyal alışkanlıklar, çevre, duygu atmosferi, moral değerler, onur ve adalet anlayışları kişilerin tepkilerinin farklı olmasına yol açar. Motivasyon hem kişi hem de şirket performansında önemli bir rol oynar. Psikologlar iş tatmini ile işe geç kalma, işe gitmeme ve işi aksatma arasında güçlü bir ilişki olduğunu vurguluyorlar. Eğer bir iş, kişileri motive etmiyorsa, iş görenler en ufak bir özürleri olduğunda işe gelmeyeceklerdir. Çoğu organizasyonlarda işe geç kalma işe gelmeme ve iş görenlerin sık sık işten ayrılmaları şirketin performansını olumsuz yönde ve doğrudan

¹¹⁸ Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.48)

¹¹⁹ Eren, E. “Yönetim Psikolojisi” İÜ İşl. Fak. İİE Yay: 3. Bsk. İstanbul 1989. (s.67)

¹²⁰ Koçel, T. 1989. a.g.e. (s.52)

¹²¹ Tosun, K. 1989. a.g.e. (s.98)

etkiler. Motivasyon ve verimliliği arttırmak isteyen yönetici, iş görenlerin tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden şirket içi ve şirket dışı faktörleri de göz önünde bulundurmalıdır.¹²²

2.3.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Yönetim çok genel olarak planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi fonksiyonlardan oluşan bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu fonksiyonlardan yöneltme motivasyona yakındır. Bir yöneticinin başarısı, Astların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi yetenek ve görüşlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. İş görenlerin performansı ise, onların gereksinimlerinin, beklentilerinin ve isteklerinin yerine getirilmesi ile yakından ilişkilidir. İş görenler, beklentilerine ulaştığı, gereksinimlerini giderdiği ve isteklerini yerine getirdiği sürece verimlidir. Bu noktada, yöneticilere düşen en önemli görev, işletmede çalışan iş görenlerin gereksinimlerini iyi bir biçimde inceleyip, onları amaçlara ulaşma yolunda etkili bir biçimde motive etmektir.¹²³ Yönetici, motivasyon ve insan gereksinimlerini anlamanın, örgütsel hedeflerin ancak ve ancak iş görenlerle beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive görenlerin çoğunun işi sevmediğini zanneder ve iş görenlerin ancak korku ya da parasal olduğu düşüncesinde bulunmak hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici iş ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir. Ancak uzun vadede iş görenleri işten bıktırır.

Üretkenliği etkileyen çalışan motivasyonu, yöneticinin işinin bir parçası olmalı ve yöneticiler organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme yönünde motivasyonu sağlamalıdır. Motivasyon çalışmaları, yöneticilerin çalışanları neyin harekete geçirdiğini ve onların seçimlerini nelerin etkilediğini anlamalarına yardım eder.¹²⁴ Yöneticileri çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve yüksek iş performansını temin etmek için motivasyon teorilerini kullanabilirler. Günümüzün yöneticileri çalışanları mutlu ve üretken kılmak için onları ödüllendirmenin ve bunu yaparken de motivasyon tekniklerini kullanmanın yollarını aramaktadırlar. Yine günümüzün önde gelen firmalarında çalışanlar, mücadeleci bir iş ortamı, esneklik, eğlence, öğrenme, gelişme ve işlerinde yaratıcılık potansiyelini kullanabilme gibi faktörlerle motive olduklarını söylemektedirler.¹²⁵

¹²² http://www.5mworld.com/aralık2000/makale_motiv.htm.19.02.2002

¹²³ Aşıkoğlu, a.g.e. (s.36)

¹²⁴ Dafta, Rl. 2000 a.g.e.(s.33)

¹²⁵ Koçel, T. 2001 a.g.e. (s.509)

2.4. Başlıca Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. Şu hale göre motivasyon teorilerinin iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup da Süreç Teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren faktörlerdir.

2.4.1. Kapsam Teorileri

İhtiyaçlar üzerine kurulu motivasyon teorileridir. İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelerine temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Bu isim altında toplanan teoriler kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: eğer yönetici, personeli belirli yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Bunun için yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı, işleri onların enerjilerini ve önceliklerini organizasyonel amaçlar doğrultusunda kullanmalarını sağlayacak şekilde dizayn etmelidirler.¹²⁶ Kapsam teorileri adı altında gruplanan motivasyon teorilerinin başlıcaları şunlardır: Abraham MASLOW tarafından gerçekleştirilen ihtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Frederick HERZBERG tarafından gerçekleştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen Motivasyon Teorisi), David Mc CLELLAND tarafından gerçekleştirilen Üç İhtiyaç Teorisi ve ALDERFER'in ERG Teorisidir.¹²⁷

2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımıdır. Bu teori sağlıklı bir kişiliğin zamanla nasıl geliştiği, büyüdüğü ve motive edilmiş davranışlarında kendini ne şekilde açığa vurduğunu göstermeye çalışır. Maslow insanları ihtiyaçlarının davranışlarına yön

¹²⁶ Daft, RL 2000. a.g.e. (s.34)

¹²⁷ Koçel, T. 2001 a.g.e. (s.511)

verdiği sürekli isteyen varlıklar olarak tanımlar. Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Brandize Üniversitesi profesörlerinden Abraham Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır.¹²⁸ Fiziksel ve sosyal gereksinimleri gibi bir sınıflandırmayı yeterli bulmayarak, temel insan gereksinimlerinin bir listesini vermiştir. Maslow'a göre; bir ihtiyaç belirdiğinde, motivasyonel baskı ortaya çıkar ve bu baskı duyulan ihtiyacın tatmin edilmesi için kişiyi yönlendirir. Bireyin çabasının yoğunluğu, ihtiyacın ne kadar güçlü olduğuna bağlıdır.¹²⁹ Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı motivasyonu dinamik bir kavram olarak görmektedir.¹³⁰

Bu yaklaşımın iki varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür.¹³¹ Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların önceliğiyle alakalıdır. Bu varsayıma göre kişi belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Bu hiyerarşi göz önüne alındığında, bireylerin öncelikle en alt seviyedeki gereksinimlerini tatmin etmek için çaba sarf edeceğini, ancak bu seviyedeki gereksinimlerin tatmin edilmesiyle bir üst basamağa geçebileceği görülmektedir.¹³² Maslow; gereksinimler hiyerarşisi teorisi ile çalışma ortamındaki iş görenin biyolojik, psikolojik ve sosyal varlık olarak bir takım gereksinimleri gidererek bir isteğin yerine getirilmesi ile motive edildiğini varsayar.¹³³ Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış sahibi olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar. Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Bir insanı doyurucu bir şekilde tatmin eden bir faktör belki de diğer bir kimseye sadece minimum bir motivasyon sağlayabilir. Bu sebeple yöneticiler her bir bireyin ihtiyaçlarının farkında olmalıdırlar.¹³⁴ Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönlerde davranmalarını sağlayabilir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'nın esas aldığı motivasyon sürecini Şekil 2.4.'deki gibi göstermek mümkündür.¹³⁵

¹²⁸ Birdal, İ. 1997 a.g.e. (s.48)

¹²⁹ Carrel, ve Diğ. 1997. a.g.e. (s.87)

¹³⁰ Birdal, İ. 1997. a.g.e. (s.54)

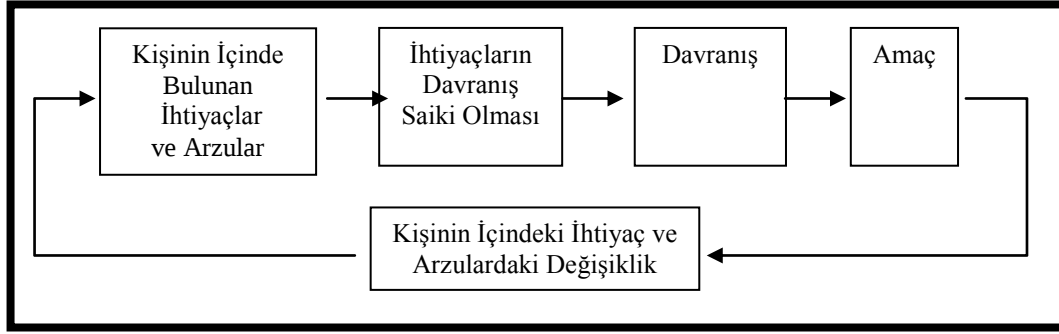
¹³¹ Koçel, T. 1989. a.g.e. (69)

¹³² Dinçer, Ömer –Fidan Yahya, "İşletme Yönetimi", Beta Yayınları.,1.ci baskı,1996,(s.309)

¹³³ Elmacı, Orhan-Kara Hasan- Taşkın Ercan- Çalık Metin, Toplam Kalite Yönetimi ,Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya,2000.,(s.72)

¹³⁴ Carrel ve Diğ. 1997. a.g.e. (s.92)

¹³⁵ Koçel, T. 1989. a.g.e. (s.65)

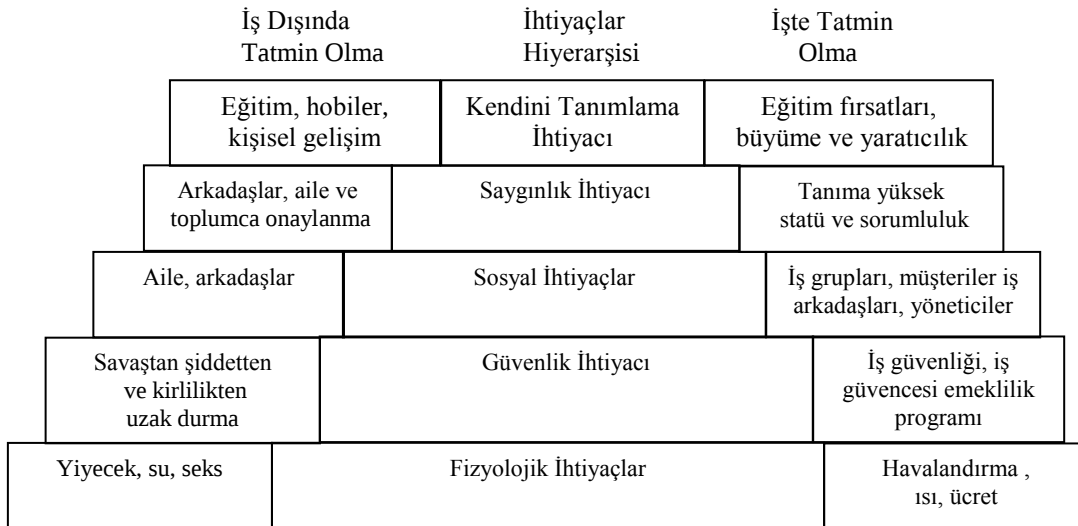


Şekil 2.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'na Göre Motivasyon Süreci

(Koçel, T. "İşletme Yöneticiliği", Besa Basım Yayın Dağıtım. İstanbul 2001)

Fizyolojik ve güven gereksinimlerinin doğuştan kazanılmış gereksinimler olduğu ve yüksek kademe gereksinimlerinin ise sonradan kazanılmış olma niteliği gösterdikleri bilinmektedir. Ancak bireysel gereksinimlerin oluşumlarında dinamik bir yapı gösterdikleri bilinmektedir. Bir başka deyişle, doyurulan gereksinimlerin yerini derhal sonraki kademe gereksinimi alır. Bu bireyin, belli bir basamaktaki gereksinimi doyum bulmadan, daha üst basamakta bulunan gereksinmeyi hissetmeyeceği ya da ona ulaşma çabasına girişmeyeceği anlamını taşır.¹³⁶

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, insanların çeşitli ihtiyaçlarla motive edildiğini ve bu ihtiyaçların Şekil 2.5'de gösterildiği gibi hiyerarşik bir sırada olduğunu savunmaktadır.¹³⁷



Şekil 2.5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

(Daft, R.L., 2000. Management, Harcourt College, Sea Harbor Drive, Orlando, The United States of America)

¹³⁶ Birdal İ. 1997. a.g.e. (s.59)

¹³⁷ Daft RL 2000. a.g.e. (91)

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları karşılamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şudur:

1. **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yemek yeme, su, uyku ve seks
2. **Güvenlik İhtiyaçları:** Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
3. **Sosyal İhtiyaçlar:** Bir gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
4. **Kendini Gösterme (Saygınlık) İhtiyacı:** Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
5. **Kendini Tamamlama (Kişisel Bütünlük Gereksinimi) İhtiyacı:** Sahip olunan potansiyeli gerçekleştirme, yaratıcılık.¹³⁸

Fiziksel (fizyolojik) ihtiyaçlar ilkel veya temel ihtiyaçlardır: su, hava, yiyecek, barınak ihtiyaçları gibi. Çalışma ortamında, yöneticiler, çalışanlarının temel ihtiyaçlarını alabilmelerine izin verecek ücret ve maaş, temiz hava, rahatsız etmeyecek koku ve ses, uygun sıcaklık ve öğle yemeği arası sağlayarak bu ihtiyacı giderebilir.¹³⁹

Fizyolojik ihtiyaçlar, temel olarak doyurulduklarında güvenlik ihtiyaçları kendi göstermeye başlar. Güvenlik gereksinimi fizyolojik ve psikolojik açıdan insanın dengesini, normal durumunu korumak için karşılanması gereken gereksinimleri kapsar.¹⁴⁰ Bu ihtiyaçlardan en yaygın olanlardan birisi bireyin kendisini yangın, kaza, vb. fiziksel tehlikelerden korumasıdır. İkinci güvenlik ihtiyacı, ekonomik güvencedir. İş yerinde kaza, yaşam, hastalık sigortası, vb. yan ödemeler bu ihtiyacın doyurulmasında yardımcı olur. Üçüncü güvenlik ihtiyacı; düzenli, tahmin edilebilir ve yaşanabilir bir çevre arzusudur. İnsanlar iş değiştirmekten, işlerini kaybetmekten korkarlar. Bu gibi durumlarda güvenlik ihtiyacı açıkça çok önemli hale gelir. Günlük beklenmeyen durumlara karşılaşmamak için insanların kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmak istemeleri de güvenlik gereksiniminin bir sonucudur.¹⁴¹

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları esas olarak doyuma ulaştığında, sosyal ihtiyaçlar önemli motivatör olurlar. Birey; arkadaşlık, sevgi, kabul görmek ve bunları vermek ister. İnsanlar kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmek isterler.¹⁴² İş baskısı içinde grup tarafından kabul edilmek genelde çalışanlar için önemli bir psikolojik ihtiyaçtır. Bazı insanlara göre, bir insanın sosyal ihtiyaçlarını karşılamasına olanak sağlamada anahtar, organizasyonda arkadaşça, samimi bir ortamı sağlamaktır.¹⁴³ Çalışanlar sosyal ihtiyaçlarını yakın çalışanlarla karşılıklı etkileşim içine girerek ve diğerleri tarafından kabul edilme yoluyla karşılarlar. Yöneticiler bu ihtiyaçları çalışanları doğum günü partilerinde, öğle yemeklerinde ve çeşitli spor faaliyetlerinde bir araya getirerek karşılayabilirler.¹⁴⁴ Organizasyonlarda bu

¹³⁸ Koçel T. 2001. a.g.e. (s.512)

¹³⁹ Plunkett 1994. a.g.e. (s.86)

¹⁴⁰ Çavdar, 2002 a.g.e.(s.3)

¹⁴¹ Tokat, Bülent, Kara, Hakan, Otobüs İşletmeciliği Dumlupınar Üniversitesi Yayınları Avcı Matbaası, İstanbul 1999.(s.80)

¹⁴² Hodgetts 1999. a.g.e. (s.57)

¹⁴³ Carrel ve Diğ. 1997. a.g.e. (s.91)

¹⁴⁴ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.89)

ihtiyaç, birlikte çalışılan kişiler ile iyi ilişkiler kurma, iş gruplarına katılma, yöneticiler ile pozitif ilişkiler kurabilme istekleri olarak kendini gösterir.¹⁴⁵

Hiyerarşide bir sonraki seviye, saygınlık ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç, kendine saygı ve yeteneklerinin başkalarınca da tanınma ihtiyacıdır.¹⁴⁶ Saygınlık gereksinimleri iki alt bölüme ayrılabilir. Bunlar insanın kendi kendine duyduğu saygı; ve başkalarının saygısıdır. Kişi, çevresindekiler tarafından gerçekten önemsendiğini hissederse, benlik ihtiyacı (saygı, özgüven, prestij ve güç duyguları) ortaya çıkabilir.¹⁴⁷ Organizasyondaki iş unvanı, statü gibi organizasyonel faktörler ile sorumluluk düzeyi çalışanlar için önemli olur.¹⁴⁸ Bu ihtiyaçların doyurulması gurur, kendine güven ve önem hissi verir. Giderilmemesi durumunda ise güçsüzlük, aşağılık ve zayıflık hissi ortaya çıkar.¹⁴⁹

Maslow, kendini gerçekleştirme ihtiyacını, kişinin giderek daha fazla kendi özüne dönmesi, birinin muktedir olabileceği her şeyi olma arzusu şeklini tanımlamıştır. Hiyerarşinin bu kademesinde birey tüm potansiyelini gerçekleştirmek ister. Birey kendini gerçekleştirmek ve yaratıcılık ile ilgilenmektedir.¹⁵⁰ Bu seviyede çalışanlar, kendilerini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyabilmek için yaratıcı ve mücadeleci bir iş isteyeceklerdir.¹⁵¹ Bu ihtiyaç, organizasyonlarda çalışanlara gelişme, yaratıcı olma, deneyim kazandırma, eğitim verme gibi olanaklar sunularak karşılanabilir.¹⁵²

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir.¹⁵³ Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'na göre; bir birey için gereksinimlerin yeterli tatmin yüzdeleri ortalama olarak aşağıda verilmiştir.

Fizyolojik gereksinimler	%85
Güvenlik gereksinimleri	%75
Sosyal gereksinimler	%50
Saygınlık gereksinimleri	%40
Kişisel bütünleşme(kendini gerçekleştirme)	%10

Ancak her birey için şüphesiz değişik sayısal değerler geçerli olacaktır. Kaldı ki ülkeden ülkeye değişen sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel faktörler bu yüzdelerin ülke bazındaki değerlerini etkileyecektir.¹⁵⁴ Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisinin, yönetici, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler halihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler

¹⁴⁵ Baysal, ve Tekarslan 1996. a.g.e. (47)

¹⁴⁶ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.90)

¹⁴⁷ Hodgetts, 1999. a.g.e. (s.77)

¹⁴⁸ Carrel ve Diğ. 1997. a.g.e. (s.95)

¹⁴⁹ Plunkett 1994. a.g.e. (s102)

¹⁵⁰ Hodgetts 1999. a.g.e. (s.81)

¹⁵¹ Carrel ve Diğ. 1997. a.g.e. (s.103)

¹⁵² Daft RL, 2000. a.g.e. (113)

¹⁵³ Koçel, T. 2001. a.g.e. (s.513)

¹⁵⁴ Birdal, İ. 1997. a.g.e. (s.88)

(ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Kişi halihazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etmek davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (başka bir deyişle ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bu şeyleri sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranışı göstermeye yöneltmiş olacaktır.

Maslow'un geliştirmek olduğu bu yaklaşımı gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığı iddia etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği mantıki olması nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.¹⁵⁵

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde paranın etkisi açık değildir. Paranın güvenli bir ortam sağlamadaki fonksiyonu düşünülecek olursa parayla direkt ilişkili olan ihtiyaçlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıdır. Paranın genelde yüksek seviyedeki ihtiyaçların giderilmesinde önemsiz olduğu düşünülür.¹⁵⁶

Araştırmalar, fizyolojik ihtiyaçların doyumunun genelde para ile sadece paranın kendisi ile değil, fakat alabilecekleriyle ilişkilendirildiğini göstermektedir. Her ne kadar ihtiyaçlar hiyerarşisi sistemine bakarak, diğer ihtiyaçların da parayla doyumuna ulaşılacağı söylenebilir de, bu faktörün değerinin, hiyerarşide yukarı doğru çıktıkça azaldığı da açıkça görülmektedir. Örneğin; kişinin kendi kendisine saygısı, satın alınamaz.¹⁵⁷

Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi spesifik olarak işyerlerinde değil tüm çevreye uygulanabilir. Yine de, bu teori yöneticiler için çalışılabilir bir motivasyon çerçevesi sunar. Çalışanların yorumlarını, davranışlarını, kaliteyi, işin niteliğini ve kişisel durumları analiz ederek, yöneticiler, çalışan bireylerin gidermek istediği ihtiyaç seviyesini belirleyebilir. Sonra yönetici çalışanların bu ihtiyaçlarını gidermelerini sağlayacak fırsatları iş ortamında yaratabilmek için teşebbüste bulunabilirler. Maslow'un yaklaşımında göze çarpan iki temel varsayım şu şekilde açıklanabilir.¹⁵⁸

1. Gereksinimler davranışı doğurur, yönlendirir ve sürmesini sağlar.
2. Gereksinimler hiyerarşik yapılardır.
3. Alt seviyedeki gereksinim karşılanmadan, üst seviyedeki gereksinimin insanın davranışlarını etkilemesi düşünülemez.
4. Karşılanmış bir gereksinim davranışları etkileyemez.

¹⁵⁵ Koçel, T. 1989. a.g.e. (s.78)

¹⁵⁶ Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., 1996 a.g.e. (s.73)

¹⁵⁷ Hodgetts, 1999. a.g.e. (s.87)

¹⁵⁸ Çavdar, 2002 a.g.e.(s.32)

2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu teori Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi yaklaşımından sonra geliştirilen en önemli klasik teoridir. Psikolog Frederick Herzberg, çift faktör teorisi veya hijyen-motivasyon teorisi olarak adlandırılan bir ihtiyaçlar teorisi geliştirmiştir.¹⁵⁹ Herzberg; işgörenlerin işten ayrılmalarına doyumsuzluklarına yol açan hijyenik faktörler ile işyerinde işgörenleri mutlu kılıp doyuma ulaştıran faktörlerin birbirinden ayrılması gerektiğini ileri sürer.¹⁶⁰

Herzberg, Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Bu gruba yönetilen sorularla çalışma sırasında tatminsizlik derecesini arttıran veya azaltan faktörler araştırılmıştır.¹⁶¹ Görüşme deneklerinden, onları işte mutlu ve mutsuz yapan öğeleri belirlemeleri istenmiştir. Bulguların analizi, insanların tatminsizken olumsuz duygularının genel olarak çalıştıkları ortamla ilgili olduğu sonucunu vermiştir. İnsanlar işleri ile ilgili olarak kendilerini iyi hissettiklerinde, duygularını genel olarak işin kendisiyle bağdaştırmışlardır.¹⁶²

Herzberg, araştırma sonuçlarına göre, bireylerin işyerinde motivasyonunu etkileyen değişkenlere, işte tatminsizlik değişkenlerinin iki ayrı grupta toplandığını bulmuştur. Bu iki grubu iki faktör olarak nitelemiştir. Birinci grup faktörleri motivatörler, ikinci grup faktörleri ise hijyen (koruyucu) faktörleri olarak nitelemiştir.¹⁶³



Şekil 2.6. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

(Plunkett, W.R., 1994. Introduction to Management, 5. Edition, Belmont, California, Wadsworth, The United States of America)

¹⁵⁹ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.97)

¹⁶⁰ Elmacı, ve Diğerleri. 2000. a.g.e. (s.72)

¹⁶¹ Birdal, İ. 1997. a.g.e. (s.95)

¹⁶² Hodgetts, 1999. a.g.e. (s.103)

¹⁶³ Baysal, ve Tekarslan 1996. a.g.e. (67)

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori de, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'ndan sonra, en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır. Şekil 2.6'da görüldüğü gibi Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır.

Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. Bu tip faktörlerin varlığı çalışanları özendirir ve yaptıkları işi ve çalıştıkları işletmeyi benimsemelerini sağlar.

İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Sadece tatminsiliği önlemeye yeter. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir. Herzberg'in bu teorisinin yöneticiler arasında yaygın olmasının en önemli nedenlerinden birisi, teorinin işle ilgili terimleri kullanmış olmasıdır. Ancak bazı uygulamalı araştırma sonuçları, Herzberg'in motivasyon teorisinin varsayımlarını doğrulamamıştır.¹⁶⁴

Herzberg modelinin en önemli sakıncası, ekonomik motivasyon faktörlerinin özellikle ücret ve maaş yetersizliklerinin ikinci plana indirilmiş olmasıdır. Bu araştırma Amerikan toplumunu konu aldığı için, satın alma gücünün yüksekliği nedeni ile çalışanların başka amaçları ön planda tutması doğaldır. Ancak bu araştırma sonuçlarının tüm toplumlar için geçerli sayısı tartışılabilir. Diğer yandan bu teori kişisel farklılıkları göz önüne almamaktadır. Örneğin; bir kişi için, izlenen işletme politikası ve yönetim anlayışı ön planda tutulurken, bir başka kişi için çalışma koşulları ya da sorumluluk alanı daha önemli olabilmektedir.

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırılacak olursa aslında bu iki görüş temelde birbirine yakındır. Diğer bir deyimle, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi gereksinimleri, Herzberg'in hijyenik etmenleriyle özdeş olmaktadır. Diğer taraftan, Maslow'un değer, başarı taktiri, terfi gereksinimleri ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma gereksinimleri ise Herzberg'in özendirici (teşvik edici) faktörleri ile eş anlamlı olmaktadır.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Koçel, T. 1989. a.g.e. (s.97)

¹⁶⁵ Eren, Erol, 1998. a.g.e. (s.428)

“Herztberg’in teorisi spesifik bir şekilde iş ortamıyla ilgilidir. Yöneticiler iş ortamında yüksek başarıyı sağlayabilmek için, hijyen ve motivasyon faktörleri ile ilgili bilgileri kullanabilirler. Hemen hemen tüm yöneticiler yöneticiliğini yaptıkları iş ortamında motivasyon faktörlerini arttırmak için güce sahiptirler. Bunu da çalışanlarına daha fazla sorumluluk vererek, başarılarını takdir ederek ve başarılı olduklarını onlara hissettirerek yapabilirler. Motive olmuş çalışanlar, işleri üzerinde kontrole sahip olduklarına ve işe katkılarının olduğuna inanırlar. Bu inanç da takım yönetimi ve yetkilendirme için bir temel oluşturur.¹⁶⁶ Yöneticilerin çift faktör teorisini uygulamaları oldukça kolay ve açıktır. Hijyen faktörlerinin sağlanması çalışanların memnuniyetsizliğini azaltacak, fakat yüksek düzeyde başarı göstermeleri için onları motive etmeyecektir. Diğer bir taraftan, tanınma, mücadele ve kişisel gelişme olanakları güçlü motivatörler olup, yüksek performansı ve memnuniyeti sağlayacaktır. Yöneticilerin rolü, memnuniyetsizliği yaratan faktörleri ortandan kaldırmaktır ki; bu da temel ihtiyaçları karşılamak için yeterli hijyen faktörlerini sağlamak anlamına gelir. Bu amadan sonra da yöneticiler yüksek düzeydeki ihtiyaçları karşılamak için motivatörleri kullanmalı ve çalışanları memnuniyete ve dolayısıyla yüksek başarılarla sevk etmelidirler.¹⁶⁷

Herztberg’in çift faktör kuramı iş motivasyonu konusuna yeni bir ışık tutmuştur. Daha önceleri yöneticiler yalnızca koruma faktörleri üzerinde durmaktaydı. Bir moral sorunu olduğunda çözüm, ücret arttırma, yan ödemeler, teşvik primleri veya çalışma koşullarında aranmıştı. Bu araştırma sonuçları, yöneticilerin iş motivasyonuna bakış açıları değiştirilmiştir. Ancak Herztberg’in kullandığı kritik olay yönteminden başka yöntemle aynı araştırma yapıldığında bu kadar kesin sonuçlar alınmamıştır.

Herztberg’in çalışma yaşamında motivasyon konusuna katkılarını şöyle özetleyebiliriz:

- Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını genişletip çalışma yaşamını uygulayabilir biçime sokmuştur.
- İş motivasyonunda daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir.

2.4.1.3. McClelland’ın Başarı Güdüsü (3 İhtiyaç) Teorisi

David McClelland, çevre ile etkileşim sonucu öğrenilen ihtiyaç tiplerini içeren bir ihtiyaçlar teorisi geliştirmiştir.¹⁶⁸ Bireylerin kendileri dışındaki bireylerle birlikte yaşama zorunluluğu ve onlarla karşılıklı ilişkiler içinde olması gereği, sosyal ihtiyaçlar yada güdüler türünü ortaya çıkarır. Çalışma, sevgi, dostluk, tanınma, güç ve başarı gibi güdülerin doğurduğu sosyal ihtiyaçları da saymak

¹⁶⁶ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.105)

¹⁶⁷ Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.73)

¹⁶⁸ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.117)

mümkündür. Bu güdüler ve tatmin etmek amacıyla oldukları ihtiyaçlar, her fert tarafından sonradan öğrenilebileceği gibi, bazı doğal ihtiyaçların değişimi veya tamamen sosyo-kültürel çevreden etkilenme ile kazanılabilir. Mesela, çalışma ihtiyacı ve güdüsü, beslenme içgüdüsünün sosyalleşme süreciyle bir uzantısı olabilir. Öte yandan, çalışarak başarılı olma duygusu, sosyal bir ihtiyaçtır. Çalışan insanın motive edilmesinde öğrenilen güdü ve ihtiyaçları anlayabilmek ve bu güdülerini kullanarak ihtiyaçları tatmin etmek doğrultusunda motivasyonu sağlamak oldukça önemlidir. Bu ihtiyaçların bazıları şunlardır.

1. Başarı İhtiyacı (Achievement Needs): İnsanların bazıları başarı için yüksek bir arzu duyarken bazıları için bu pek önemli olmayabiliyor. Bu olgu başarı ihtiyacında yatmaktadır ve diğer ihtiyaçlar gibi bunun da yoğunluğu insandan insana değişir. Ebeveynleri başarılı olan çocuklar da başarılı olmak için, başarı odaklı yetiştirilirler. Ebeveynler çocuklar için ilk model rolündedirler ve taklit edilirler. Başarı odaklı ebeveynler, çocukları bir başarı kazanırsa onları daha başarılı olmaları için ödüllendirirler. Başarı ihtiyacının gücü üç faktöre dayanır:

2. Tanınma (Approval) İhtiyacı : Küçük yaşlardan itibaren aile ve arkadaş çevresi içinde kabul görmek, tanınmak için davranmayı öğreniriz. İnsanlarda bu ihtiyaç çeşitli yoğunluklarda vardır. Crowne ve Marlowe yüksek tanınma ihtiyacına sahip insanlarda aşağıdaki eğilimleri tespit etmişlerdir.

1. Grup değerlerine uyum için daha istekli
2. Düzgün ve iyi performansları için kabul gördüklerinde daha hızlı öğrenme (hiçbir şey denmemesi ile karşılaştırılınca)
3. Kendi ağırlığını koyup, bağımsız bir üsluba sahip olmakta ; kabul görmeme korkusundan dolayı zorluk çekerler.

3. Güç İhtiyacı (Power Needs): Diğerlerini etkileme veya kontrol etme isteği, başkalarının sorumluluğunu alma ve başkaları üzerinde otoriteye sahip olma isteğidir.¹⁶⁹ Yetki gücü olmayanlar diğerlerini karizmatik otorite güçleri ile etkileyebilmektedirler.

Başarı bireysel performansla ilgilidir. Diğer yandan, güç ve tanınma karşılıklı kişisel ilişkileri içerir.¹⁷⁰ Bazı insanlar diğerlerinden daha fazla bir şeyleri başarmak isterler. Çünkü başarıma ihtiyaçları daha yüksektir. David C. McClelland ve arkadaşları bu konu üzerinde Harvard Üniversitesi'nde uzun yıllar çalışmışlardır. McClelland'ın çalışmaları, başarılı insanların ne fazla nede az risk alanlar bulmuşlardır. Bu insanlar kendileri için daha ziyade orta zorlukta fakat gerçekleştirilme potansiyeli yüksek hedefler belirlerler. Mücadeleyi severler ancak sonuçlar üzerinde etkileri olsun da isterler. Buna ek olarak belirli bir amaçla bağlantılı olan ödüllere motive olma yerine onu başarmaktan motive olurlar. Örneğin; parayı yalnızca ilerleme, değerlendirme ve ölçme aracı olarak kullanırlar.¹⁷¹ Kişi, başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çaba gerektiren

¹⁶⁹ Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.83)

¹⁷⁰ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.123)

¹⁷¹ Hodgetts, 1999. a.g.e. (s.105)

anamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde ederek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.¹⁷²

Bireylerin kendileri dışındaki bireylerle birlikte yaşama zorunluluğu ve onlarla karşılıklı ilişkiler içinde olması gereği, sosyal gereksinimler yada güdüler türünü ortaya çıkarır. Çalışma, sevgi, dostluk, tanınma, g ve başarı gibi güdülerin doğurduğu sosyal gereksinimleri de saymak olanaklıdır. Bu güdüler ve tatmin etmek amacında oldukları gereksinimler, her fert tarafından sonradan öğrenilebileceği gibi, bazı doğal gereksinimlerin değişimi yada tamamen sosyokültürel çevreden etkilenme ile kazanılabilir. Örneğin, alışma gereksinimi ve güdüsü, beslenme içgüdüsünün sosyalleşme süreciyle bir uzantısı olabilir. Öte yandan, çalışarak başarılı olma duygusu, sosyal bir gereksinimdir. alışan insanın motive edilmesinde öğrenilen güdü ve gereksinimleri anlayabilmek ve bu güdüleri kullanarak gereksinimleri tatmin etmek doğrultusunda motivasyonu sağlamak oldukça önemlidir.

Başarı ile ilgili motivasyon çalışmaları 2 önemli fikir üretmiştir. İlki güçlü bir başarı ihtiyaı bireylerin işlerinde gösterdikleri performansın ne kadar iyi olduğu ile ilgilidir. İkincisi ise başarı ihtiyaı eğitim ile kuvvetlendirilebilir.¹⁷³ Yöneticiler, eğer başarı ihtiyaı diğer iki ihtiyaçtan daha güçlü değilse, kişinin bu ihtiyaını kuvvetlendirme ihtiyaı duyabilir. McClelland insanlarda başarı ihtiyaını kuvvetlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Bunun için de başarı ölçülmelidir.¹⁷⁴

McClelland, başarı ihtiyaı üzerine yaptığı araştırmada, paranın yüksek başarı ihtiyaı duyan kişiler üzerinde güçlü bir motivasyon etkisine sahip olmadığının bulmuştur. Onlar zaten yüksek bir düzeyde motive olmuşlardır. Finansal imkanlar olmadan düşük başarı ihtiyaı duyan kişiler iyi performans gösteremezler. Yüksek başarı ihtiyaı için para tanınma ve geri bildirim şeklidir. Yüksek başarı sahipleri başarılı olduklarında, başarılarının karşılığı, parasal (maddi) dllerle ödüllendirilmek isterler.¹⁷⁵

Tanınma ihtiyaı diğer bireylerle arkadaşca sıcak ilişkiler kurma ve bunu sürdürme isteği olarak tanımlanır. Pek çok durumda bu ihtiyaç Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile benzerdir. Tanınma ihtiyaı duyan kişiler ;

1. Başkaları tarafından onay görme isteği
2. Başkalarına olan hislerinde samimiyet
3. Arkadaşlarına değer verdikleri kişilerce baskı yapıldığında onların kurallarına ve isteklerine uyma gibi karakteristik özelliklere sahiptir.

¹⁷²Gison, James, Ivancevich J. and Donnely J., Organizations: Behavior, Structure, Process, Business Publications, 1979, (s.109)

¹⁷³ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.127)

¹⁷⁴ Carrel, ve Diğ. 1997. a.g.e. (s.113)

¹⁷⁵ Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., 1996 a.g.e. (s.97)

Böyle kişiler de diğer kişiler tarafından sevilme isterler, arkadaşlıklar kurmak için teşebbüste bulunurlar ve her türlü çatışmadan da sakınırlar. Bu kişiler uzlaşmacı bir tavır içindedir.¹⁷⁶ Yüksek bağlılık duyan insanlar, organizasyonda departman işlerini koordine etmede başarılıdır. Böyle insanlar, çevrelerindeki insanlar ile pozitif çalışma ilişkileri kurma özelliğine sahiptirler.¹⁷⁷ Bu tip kişiler, tek başlarına çalışmaktansa diğer insanlarla çalışmayı tercih ederler. Bu kişiler kişisel destek ve onaylamanın performansı ile ilişkilendirildiği durumlarda daha iyi performans alabilirler. Yöneticiler pozitif geri bildirim iş performansı ile ilişkilendirildiği destekleyici iş ortamları yaratabilirler ve böylece bireyler bağlılık ihtiyaçlarını giderebilirler. Diğer yandan düşük bağlılık ihtiyacı duyan kişiler de, bağımsız şekilde, tek başlarına çalışabilecekleri pozisyonlara yerleştirilmelidirler.¹⁷⁸

Güç ihtiyacı diğerlerini kontrol altına alma, onların davranışlarını etkileme ve onlardan sorumlu olma ihtiyacı olarak tanımlanabilir. Yüksek güç ihtiyacına sahip bireylerin karakteristik özellikleri;

1. Diğerlerini etkileme ve yönetme isteği
2. Diğerleri üzerinde kontrole sahip olma isteği
3. Lider-takip edenler ilişkisini sürdürme düşüncesidir.

Bu tip bireyler daha fazla öneride bulunur, düşüncelerini daha kolay dile getirirler ve daha sık değerlendirme yaparak kendi düşünceleri ile diğerlerini etraflarında toplarlar. Grup aktivitelerinde liderlik pozisyonunu ararlar. İster lider ister üye olsunlar grup içinde konuşkan ve bazen tartışmacı roldedirler.¹⁷⁹ Güç ihtiyacı duyan kişiler, başarılarının onların baskın olmalarını sağlamasıyla diğerleriyle rekabete girerler. Güç ile motive olan kişiler karşı durmaktan ve zorluklara göğüs germekten de çekinmezler.¹⁸⁰

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, güç otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.¹⁸¹ McClelland'ın araştırmalarına göre; üst seviye çalışanlarının yarısından fazlası yüksek güç ihtiyacı duyan kişilerden oluşur. Buna zıt olarak, yüksek başarı ihtiyacı ve düşük güç ihtiyacı duyan yöneticiler kariyerlerinde düşük bir seviyede üst noktaya daha erken ulaşırlar. Bunun sebebi ise şöyle açıklanabilir: Başarı ihtiyacı işin kendisi ile karşılanabilir, fakat güç ihtiyacı sadece kişinin diğer insanlar üzerinde güç sahibi olabileceği bir seviyeye yükselmesi ile karşılanabilecektir.¹⁸²

McClelland'ın teorisine dayanarak, yöneticiler yüksek başarı ihtiyacı duyan kişileri tanımlamak ve geliştirmek için çalışmalıdırlar. Yöneticiler bu kişilere, hedef belirlemede, onların katılımlarını sağlayarak ve yetki kullanımını onlara devrederek sorumluluk almalarını sağlamada yardımcı

¹⁷⁶ Plunkett 1994. a.g.e. (s.139)

¹⁷⁷ Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.91)

¹⁷⁸ Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., 1996 a.g.e. (s.101)

¹⁷⁹ Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., 1996 a.g.e. (s.107)

¹⁸⁰ Plunkett 1994. a.g.e. (s.145)

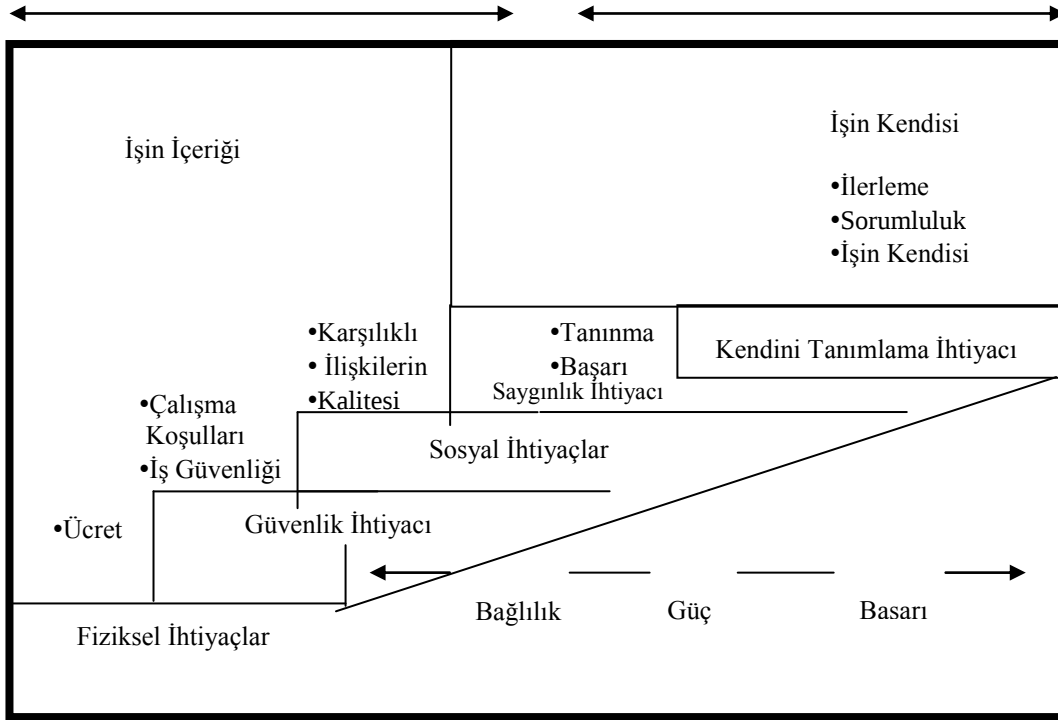
¹⁸¹ Koçel T. 1989. a.g.e. (s.110)

¹⁸² Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.99)

olabilirler. Bu kişilerle etkili bir şekilde çalışmak için yöneticiler acil ve somut geribildirim vermelidirler.

Yöneticiler güç kullanımının şirket yaşamının önemli bir parçası olduğundan ve güç ile motive olan kişilerin organizasyonda gerekli ve faydalı bir parçası olarak hizmet verebileceklerinin bilincinde olmalıdırlar. Yöneticiler, buna rağmen, gücün motivatör olarak negatif görüşünün de bilincinde olmalıdırlar: Güç arayan çoğu kişi gücü sadece kişisel yararlar için isterler. Bağıllık ihtiyacı olan çalışanlarla çalışırken, yöneticiler çatışmalardan kaçınmak için çalışanların istediklerinin farkında olmalıdırlar.

Şekil 2.7. Maslow, Herzberg ve McClelland'ın İhtiyaç Teorileri'nin nasıl birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Her teori, yöneticiye, davranışların sebebini anlamada farklı bir görüş açısı sağlar. Herzberg'in hijyen faktörleri Maslow'un düşük seviyedeki ihtiyaçları ile ilişkilidir; Herzberg'in motivasyon faktörleri ise Maslow'un yüksek düzeydeki ihtiyaçları ve McClelland'ın güç ve başarı ihtiyaçları ile ilişkilidir.¹⁸³



Şekil 2.7. Maslow, Herzberg ve McClelland'ın Teorileri'nin Karşılaştırması

(Koçel T. "İşletme Yöneticiliği", İÜ İşletme Fak. Yay. İstanbul 1989)

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı

¹⁸³ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.149)

yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bu kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.¹⁸⁴

İşletmede bir bireye ne çok kolay ne de çok zor iş verilmelidir ki bu işi yapsın ve tatmin olsun. Bu nedenle yöneticinin işyerinde makul amaçlar geliştirmesi, iş basitleştirme ve bölümü ile ilgili riskleri azaltması, bireyi cesaretlendirmesi gerekmektedir. Böylece hem işletme amaçları etkin bir biçimde gerçekleştirilecek hem de çalışanlar tatmin olacaktır.¹⁸⁵

2.4.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi teorisini temel alır. Maslow'un teorisinin iş organizasyonlarına uyarlanmış biçimi olarak da tanımlanabilir. Maslow'un teorisinde bazı eksiklikler olduğunu gözlemleyen Alderfer bu teoriyi temel almış, geliştirerek iş organizasyonlarına uygun bir teori oluşturmuştur. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan 5 ihtiyaç grubunu, 3 ihtiyaç grubu altında toplayarak ERG Teorisi adı altında bir teori geliştirmiştir.¹⁸⁶ Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak motive edici faktörleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan Alderfer, gereksinimleri üç gruba ayırmıştır: Varolma (Existence), Aidiyet (Relatedness) ve Gelişme (Growth). Bu kurama İngilizce kelimelerin başa harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı olarak atıf yapılmaktadır. Varolma gereksinimleri yaşar kalma için temel olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkalarıyla bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirme gereksinimini ifade temektedir.

Alderfer'in ERG kuramı ile ileri sürdüğü açıklamada Maslow'un görüşlerinden farklı olarak gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla gereksinim grubu aynı anda bireyi motive edebilir. Bu görüşe göre bireyin örneğin aidiyet gereksinimi baskın olabilir ve varolma gereksinimlerinden önce gelebilir. Ayrıca gereksinim grupları arasında ileri geri geçişler olabilir. Bireylerin tüm yaşamları alt düzey gereksinimlerinden üst düzey gereksinimlere doğru bir gelişme izler diye bir şey yoktur. Zaman zaman gereksinimler yer değiştirebilir.

Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimler bireyin davranışını sürekli motive eden gereksinimlerdir. Örneğin, başarı gereksinimi, sevilme, popüler olma gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik daha çok üst düzey gereksinimler bu tür gereksinimlerdenidir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkar,

¹⁸⁴ Koçel, T. 1989. a.g.e. (s.119)

¹⁸⁵ Baysal, ve Tekarslan 1996. a.g.e. (85)

¹⁸⁶ Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., 1996 a.g.e. (s.113)

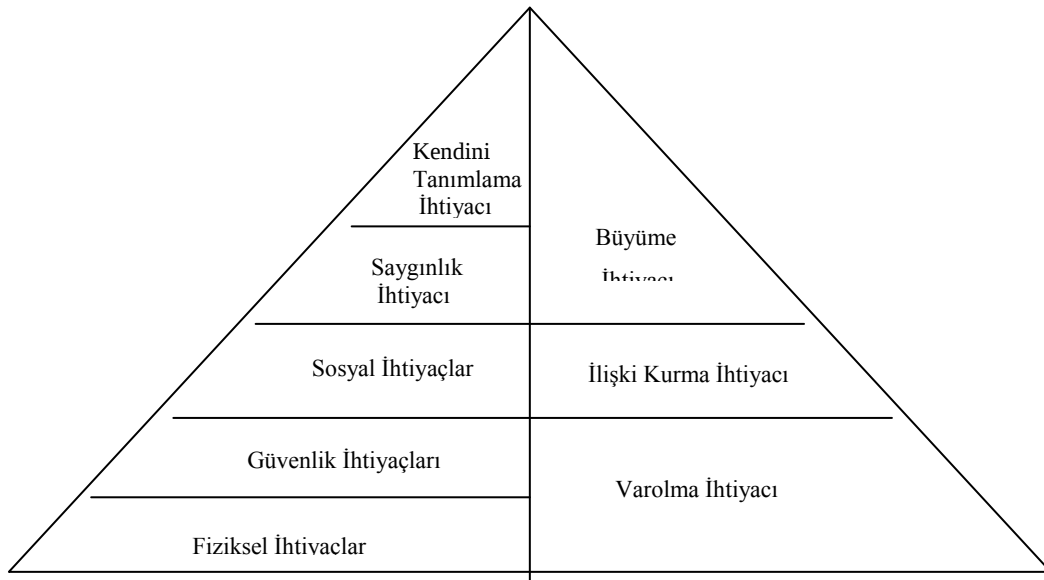
giderildikleri anda motive edici olmaktan çıkarlar (örneğin, bireyin acıktığında bir şeyler yemesi gibi).¹⁸⁷

1- Var Olma: Var oluş ihtiyacı, Maslow’ un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına benzer şekilde, yaşamak için gerekli temel ihtiyaçları sağlama üzerine odaklanır.

2- İlişki İçinde Olma: Bu seviye, diğerleri ile memnun edici ilişkiler kurma ihtiyaçlarını içerir. Bu ihtiyaç, Maslow’un teorisindeki sosyal ihtiyaçlar ile aynı anlama gelmektedir.

3- Gelişme: Büyüme ihtiyacı, Maslow’un kendini gerçekleştirme ihtiyacına paralel olarak, kişisel gelişim tatmin için içten gelen bir ihtiyaçtır.¹⁸⁸

Şekil 2.8 Maslow ve Alderfer’in teorileri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 2.8. Maslow ve Alderfer Teorileri'nin Karşılaştırılması

(Koçel T. “İşletme Yöneticiliği”, İÜ İşletme Fak. Yay. İstanbul 1989)

ERG Teorisi, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile şu noktada benzerdir. Maslow ve Alderfer, giderilmemiş bir ihtiyacın bir motivatör olacağı ve düşük seviyedeki ihtiyaçların giderilmeleri durumunda daha az önemli duruma geçtiklerinde hem fikirlerdir.¹⁸⁹ Bireyler, ihtiyaçlarını giderdikçe, varolmadan ilişki kurmaya ve sonrada büyüme ihtiyaçlarına doğru hareket eder. Bireyler düşük seviyedeki ihtiyaçlarını giderdikten sonra hiyerarşide yukarıya doğru hareket ederler.¹⁹⁰ Buna rağmen Alderfer ihtiyaç kategorisi sayısını 3’e indirgemıştır ve hiyerarşi hareketleri daha karmaşıktır. 2 önemli noktada Maslow’un İhtiyaçlar Modeli’nden farklılık göstermektedir.¹⁹¹ Birincisi; bu teoride

¹⁸⁷ Baysal ve Tekarslan 1996. a.g.e. (93)

¹⁸⁸ Carrel ve Diğ. 1997. a.g.e. (s.116)

¹⁸⁹ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.153)

¹⁹⁰ Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., 1996 a.g.e. (s.126)

¹⁹¹ Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., 1996 a.g.e. (s.132)

gerileme prensibi geçerli olup, yüksek bir adımın karşılanması sırasında başarısızlığa uğrama durumunda daha önceden karşılanmış olan düşük ihtiyaç düzeyine geri gidebilir.¹⁹² Maslow tarafından tanımlanan memnuniyet-ilerleme sürecine ek olarak moral bozukluğu-gerileme birbiri ardına oluşur. Örneğin; ERG Modeli'ne göre; eğer birey büyüme ihtiyacını giderme teşebbüsünde sürekli başarısızlığa uğrarsa morali bozulacak ve ilişki kurma ihtiyacı yeniden aktif hale geçerek davranışlarını yönlendiren asıl sürücü ihtiyaçlar olacaktır.¹⁹³ ERG Teorisi'ne göre bireyler hiyerarşi basamaklarında yukarıya çıkabilecekleri gibi, ihtiyaçlarını giderme yeteneklerine göre aşağıya da inebilirler.¹⁹⁴ İkincisi ve özellikle en önemlisi İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne zıt olarak, ERG modeli şuna katılmaz: Bir sonraki ihtiyaç seviyesindeki ihtiyaçların açığa çıkmasından önce, bir önceki seviyede bulunan ihtiyaçlar giderilmiş olmalıdır. Bunun yerine ERG Teorisi; aynı anda bir bireyi yönlendiren birden fazla ihtiyaç olabileceğini söylemektedir.¹⁹⁵ Bu varsayım Maslow'un "Bir insan sadece bir ihtiyaç üzerine odaklanır. O da sıradaki karşılanmamış ihtiyaçtır" inancına zıt bir varsayımdır.

Maslow, hiyerarşide bireyin bir sonraki karşılanmamış ihtiyacına odaklanması için, bireyin bir önceki ihtiyacı karşılamış olması gerektiğini savunurken, Alderfer'e göre; bir ihtiyacın giderilmemesi halinde veya yetersiz kalması durumunda kişi diğer ihtiyaçlardan daha fazla talep edebiliyor. Örneğin; sıkıcı bir işte çalışan bir insan, bu işte kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayamadığı takdirde, daha yüksek bir ücret veya iş güvenliği talep edebilir.¹⁹⁶

Alderfer'e göre, yöneticiler şunun farkında olmalıdır: Bir kişi eğer bir ihtiyacını giderirken hayal kırıklığına uğrar ise (başarısız olursa) gönüllü olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinde aşağıya doğru hareket edebilir. Yüksek düzeyde performans sağlamak için yöneticiler çalışanlarına yüksek düzey ihtiyaçlarını giderebilmeleri için fırsatlar sunmalıdırlar.¹⁹⁷

Alderfer'in ERG kuramı daha önceki içerik kuramlarını gerçek yaşam olaylarına daha yaklaştırmıştır. İçerik kuramları genel olarak bireylerin değişik gereksinimleri olduğuna dikkat çekmiştir. Tüm bireyler aynı anda aynı gereksinim düzeyinde motive olmayacaklarına göre, bu kuramların, motivasyonda bireysel farklılıklara da yer verilmesi gereğini ortaya çıkardığı söylenebilir.¹⁹⁸

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere kapsam teorileri, esas itibarıyla, kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Ancak pek çok yazar, özellikle davranışsal şartlanma taraftarları, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam

¹⁹² Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.108)

¹⁹³ Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., 1996 a.g.e. (s.143)

¹⁹⁴ Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.114)

¹⁹⁵ Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., 1996 a.g.e. (s.152)

¹⁹⁶ Carrel ve Diğ. 1997. a.g.e. (s.121)

¹⁹⁷ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.163)

¹⁹⁸ Baysal ve Tekarslan 1996. a.g.e. (98)

olarak anlaşılamayacağı inancıdır. Onlara göre, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir.¹⁹⁹

2.4.2. Süreç (Proses) Teorileri

Kapsam Teorileri (Klasik Teoriler) daha çok bireylerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları karşılamak için sahip oldukları güdülerini anlatan teorilerdir. Yani insanın içgüdüleri ve bu içgüdüleri doğuran etmenler üzerinde durmaktaydı. Bireylerin ihtiyaçlarını nasıl karşılayacakları konusunda fikirler öne sürmemekteydi. Oysa motivasyon sadece ihtiyaçlar ve bunları ortaya çıkaran etmenler üzerinde durmamakta, aynı zamanda, bu ihtiyaçları nasıl elde edilecekleri ve bireylerin nasıl bir davranış içerisinde bulunacaklarını da içermektedir. İşte süreç teorileri bu konular üzerinde durmaktadır. “Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak için nasıl hareket etmektedir?”. Aslında literatürde bu bölümle ilgili sayısız teoriler vardır, ancak bu konu ile ilgili bu bölümde davranış merkezli 5 teori incelenecek. Bu teoriler Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı, Destek Verme Teorisi, Bekleyiş Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi’dir.²⁰⁰

Motivasyon Kapsam Teorileri geniş bir kitle tarafından kabul görmüştür. Bu teoriler, bireylerin davranışlarını etkileyen süreçler ve fikirler üzerine kurulmuş teorilerdir. Genelde, kapsam teorileri statik olup ihtiyaçları tarif edici özelliğe sahip iken, süreç teorileri bireylerin iş ortamındaki davranışlarını değerlendirirken onların geçirdiği dinamik düşünce süreçlerini gösterirler.²⁰¹

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, “belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir” sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.²⁰²

2.4.2.1. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma kavramıdır. Şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma I. Pavlov’un köpekler üzerinde

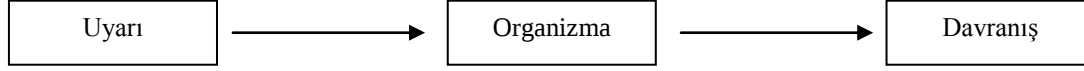
¹⁹⁹ Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.124)

²⁰⁰ Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.132)

²⁰¹ Carrel ve Diğ. 1997. a.g.e. (s.137)

²⁰² Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.135)

yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum şekil 2.9'daki gibi gösterilebilir.



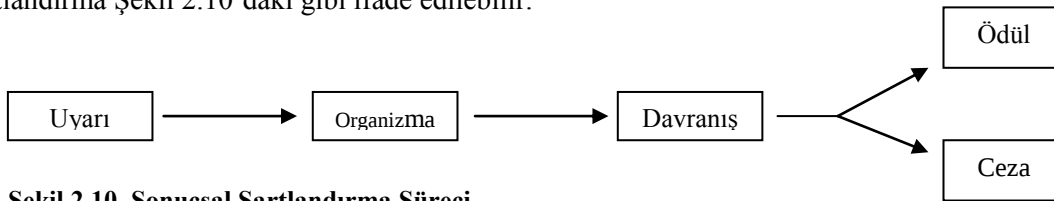
Şekil 2.9. Klasik Şartlandırma Süreci

(Koçel T. “İşletme Yöneticiliği”, İÜ İşletme Fak. Yay. İstanbul 1989)

Örneğin, Pavlov’un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir.²⁰³

Bugünün karmaşık örgüt yapısında iş davranışlarının oldukça az bir kısmı klasik şartlanma sonucunda oluşur. Mekanik etki- tepki tipi davranışçılığın örgüt davranışını değiştirmede ya da analiz etmede fazla bir değeri olmadığı gözlemlenmiş, edimsel (sonuçsal) şartlanmanın davranışın düzeltilmesinde çok daha iyi bir temel oluşturduğu kabul edilmiştir.²⁰⁴

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır.²⁰⁵ Sonuçsal davranışlar, belli uyarıcılara bağımlı olmadan kendiliğinden ortaya çıkan ve verdiği sonuca göre tekrarlanan veya kesilen davranışlardır. Sonuç olumluysa davranışın tekrarlanma ihtimali yüksektir ve bu durumda “Sonuçsal Şartlanma”dan bahsedilir.²⁰⁶ Bu şartlandırma kavramı esas itibarıyla B.F.Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de “Örgütsel Davranış Değiştirme” adı verilen yeni bir alan doğmuştur.²⁰⁷ Bu teoriye göre; bir durum karşısındaki kişinin davranışları, geçmişte yaşanan benzer bir durumdaki ödüller veya cezalardan etkilenir.²⁰⁸ Sonuçsal şartlandırma Şekil 2.10'daki gibi ifade edilebilir.



Şekil 2.10. Sonuçsal Şartlandırma Süreci

(Plunkett, W.R., 1994. Introduction to Management, 5. Edition, Belmont, California, Wadsworth, The United States of America)

²⁰³ Koçel, T. 1989. a.g.e. (s.147)

²⁰⁴ Tevrüz, S, End. Ve Örg. Psikolojisi. 2. Bsk. İstanbul 1997. (s.55)

²⁰⁵ Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.156)

²⁰⁶ Tevrüz S., a.g.e. (s.72)

²⁰⁷ Koçel, T., 2001. a.g.e. (s.518)

²⁰⁸ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.169)

Sonuçsal artlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki artlanma vs.) bir davranış sterir. Bu sterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre, kişi aynı davranışı tekrar sterecek veya steremeyecektir. Örneğin işe geç kalan bir personelin (davranışı: geç kalma), geç gelme davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirin ikazı, uyarısı, cezalandırılması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir. Eğer kişi davranışları; kişi tarafından “haz verici, memnun edici” olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşırsa, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar sterecektir. Yok eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından “acı verici, hoşlanılmayan, üzücü” olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar stermeyecektir. Örneğin, bir ğretmen öğrencilerine bir soruları olup olmadığını sorsa ve öğrencilerin bazısı el kaldırırsa (davranış); ğretmen de bu öğrencileri sınıf önünde alay konusu yapsa (sonuç), muhtemeldir ki aynı ğretmen bir daha öğrencilere soruları olup olmadığını sorduğu zaman pek az ğrenci elini kaldırıp soru soracaktır (sonuçsal artlanma).²⁰⁹ Eğer, insanlar gerçekten beklentilerle motive oluyorsa, şimdiki faaliyetleri ile gelecekteki dlleri arasında bazı ilişkileri kurmuş olmak zorundadırlar. Örneğin; eğer bir insan, “ok sıkı çalışırsan, terfi ettirebilirim” şeklinde düşünürse bu nedensel ilişi öğrenilmiş davranış yoluyla formüle edilir. Kişiler ister doğrudan, isterse dolaylı şekilde olsun verilen bu durum içinde insanların nasıl karşılık vereceklerini tahmin ederek, neden sonuç ilişkilerini kurmayı öğrenirler.²¹⁰

Kişilerin sonuçları yorumlaması Edward L.Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu (Law of Effect) ile ilgilidir. Etki kanuna göre, kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse, o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir. Bu anlayış, öğrenme konusunun temel ilkelerinden birisi haline gelmiş bulunmaktadır. Kısaca, bu anlayışa göre, davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre artlanır.

Sonuçsal artlandırma kavramı, bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilecektir.²¹¹ öğrenilmiş davranış içinde kilit faktörlerden biri dllendirmedir. Eğer, bir kişi doğru bir iş yapar, yöneticilerde bu davranışı dllendirirse, yönetici, astların yeterli bulduğu bir ölçüde bir yanıt vermek zorundadır. Örneğin; o kişiye tebrik ederek veya maaşına zam vererek bunu yapabilir. Bu yanıt olumlu bir dllendirmedir, kişinin gelecekte benzer davranışı tekrar etme şansını arttıracaktır.²¹² Eğer davranışları örgüt tarafından “arzu edilmeyen” davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmasını istemeyecektir. Dolayısıyla eğer bu tür davranışlar cezalandırılırsa (etki kanunu), bunların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.

²⁰⁹ Koçel, T. 1989. a.g.e. (s.169)

²¹⁰ Hodgetts, 1999. a.g.e. (s.117)

²¹¹ Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.173)

²¹² Hodgetts, 1999. a.g.e. (s.122)

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elamanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi birer ödül olarak kullanılabilir. Görüldüğü üzere ödüllerin bir kısmı kişiye verilen maddi unsurlar niteliğindedir. Örneğin ücret ve maaş artışı. Bu tür ödülleri dışsal ödül diye nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurlara hitabeden övme, dostça tavır gösterme gibi unsurlardır ki bunlar da içsel olarak adlandırılabilir.

Cezalandırmaya gelince, bunun muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atama, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir.

Daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse, kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç “ödül” olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel ve zihinsel olay da “ceza” olarak nitelendirilebilir. Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engelleyemeyecektir. Aksine kişide bir kırgınlık, kırıklık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Yukarıda ana hatlarını belirttiğimiz sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

1. Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık olarak belirlenmelidir.
2. Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
3. Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

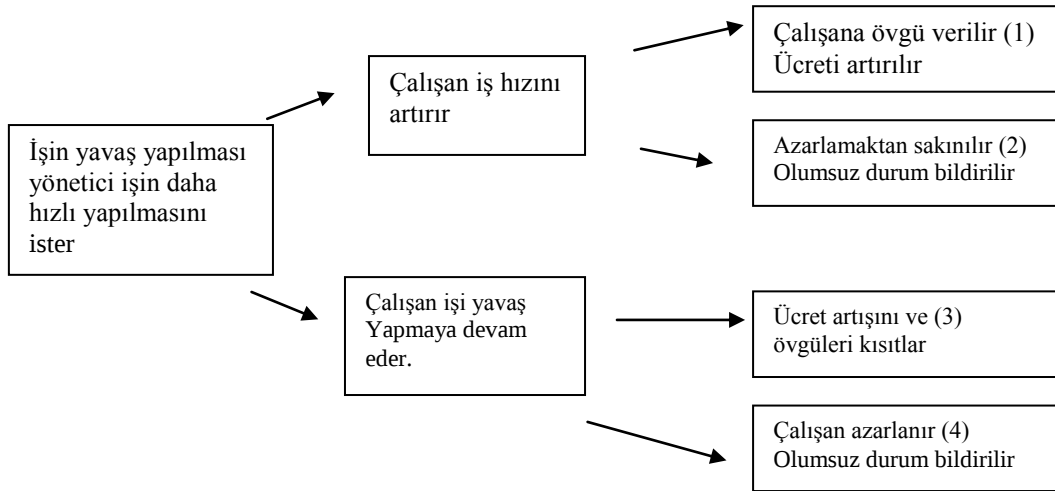
Bu yaklaşım A.B.D.’de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı çok düşük olan personelini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekle veya çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir.²¹³

²¹³ Koçel, T. 1989. a.g.e. (s.177)

2.4.2.2. Destek Verme (Reinforcement) Teorisi

Destek Teorisi davranışlar ile sonuçlar arasındaki ilişkiye bakar. Bu teori uygun ödüllendirme ve cezalar uygulanarak çalışanların işteki davranışları üzerinde değişiklikler yapmaya odaklanmış bir yaklaşımdır.

Davranış Düzeltme, insan davranışlarının değiştirilmesinde kullanılan tekniklere verilen isimdir. Davranış düzeltmenin altında yatan temel varsayım “Etki Kanunu”dur. Destek verme bir davranışın tekrarlanmasına veya yok edilmesine neden olan şey olarak tanımlanabilir.²¹⁴ Yöneticiler 4 destek verme tipinden birini seçebilirler. Pozitif destek verme, sakınma, yok etme ve cezalandırma. Bu 4 yaklaşımdan, pozitif destek verme, sürekli ve pozitif davranışsal değişimler sağlayarak bireylerde uzun dönemde gelişme sağlar. İstenilen davranışları güçlendirme metodudur.²¹⁵ Şekil 2.11’de de özetlendiği gibi 4 destek verme tipi bulunmaktadır.



Şekil 2.11. Destek Vererek Davranış Değiştirme

(Plunkett, W.R., 1994. Introduction to Management, 5. Edition, Belmont, California, Wadsworth, The United States of America)

1. Pozitif (Positive) Destek Verme: Davranışın tekrar tekrarlanma olasılığını artırır.
2. Sakınma(Avoidance): Davranışın tekrar tekrarlanma olasılığını artırır.
3. Yok Etme(Extinction): Davranışın tekrar tekrarlanma olasılığını artırır.
4. Cezalandırma(Punishment): Davranışın tekrar tekrarlanma olasılığını artırır.

Pozitif Destekleme: Pozitif destek verme, arzu edilen bir davranışı takip eden memnuniyet verici bir sonucun yönetilmesidir. Daha önce Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde birey, kendini içinde bulunduğu topluma kabul ettirme ihtiyacı içerisinde bulunmaktaydı. İşte o ihtiyaç burada kendini

²¹⁴ Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.129)

²¹⁵ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.171)

göstermektedir. Altındaki astlarına pozitif bir yaklaşım içerisinde bulunan bir yönetici, gerçekte, onların bu ihtiyaçlarını karşılamak için bir tutum içerisinde bulunursa, astlar kendilerini daha iyi hissedecekler ve bir üst seviyedeki ihtiyaç olan kendini gösterme ve farklı kılma ihtiyacı devreye girecek. Yani birey daha çok kendini motive edecek ve istenilen performansa ulaşacaktır. İşine zamanında gelen veya ekstra iş yapan bir çalışana verilen övgü pozitif destek vermeye iyi bir örnek olarak verilebilir. Bu davranış çalışanın gösterdiği davranışı tekrarlaması ihtimalini arttıracaktır. Yapılan araştırmada pozitif destek vermenin, organizasyonel performansın artmasına yardım ettiğini göstermiştir.²¹⁶

Uzak Durma: Sakınma (uzak durma) ile yöneticilerin arzulamadığı davranışların sonuçlarını göstererek, pozitif bir davranışın tekrarlanma ihtimalini arttırmaya çalışır. Örneğin, bir yönetici zamanında rapor sunmayan çalışanları cezalandırma politikasına sahip olsun. Cezalandırma var olduğu müddetçe, çalışanlar zamanında raporlama sunarak motive olacaklardır.²¹⁷ çalışanlar memnuniyetsizlik yaratan durumlardan sakınarak doğru şeyi yapmayı öğrenirler.²¹⁸

Cezalandırma: Cezalandırma, negatif sonuçlar uygulanarak, bir davranışın tekrarlanma olasılığını azaltmak için uygulanan bir metottur. Özel haklardaki (imtiyazlardaki) düşüş, ücretleri indirmek ve ödemeleri geçici olarak durdurmak birer ceza formudur.²¹⁹ Organizasyonlarda cezaların kullanılması tartışmalıdır ve sık sık doğru davranışları göstermedeki başarısızlığı nedeniyle eleştirilir. Buna rağmen neredeyse yöneticilerin hepsi cezalandırmanın gerekli olduğunu düşünürler.

Yok Etme: Pozitif bir ödülün geri çekilmesidir. Bunun anlamı davranışın artık desteklenmemesi ve böylece gelecekte de oluşmasının da önüne geçilmesidir. Sürekli geciken bir çalışan övgü almaz ve ücreti arttırılmazsa davranışının istenilen çıktıları vermediğini fark edecek ve bu şekilde destek göremeyince de bu davranışını giderek ortadan kaldıracaktır.

Bazı yöneticiler destekleme teorisini çalışanların davranışlarını şekillendirmek için çok etkin bir şekilde kullanmaktadır.²²⁰ Destek verme teorisi yöneticilere anlamaları gereken önemli bir nokta göstermiştir: Motive edilmiş çoğu davranış, sonradan öğrenilmiş davranışlardır. Zamanla çalışan hangi tip performansın performansın kabul edilebilir ve hangi tipin kabul edilemez olduğunu öğrenir ve bu öğrenme gelecekteki davranışlarını etkiler. Şekil 2.12’de destek vermenin davranışı nasıl etkilediğini göstermektedir.

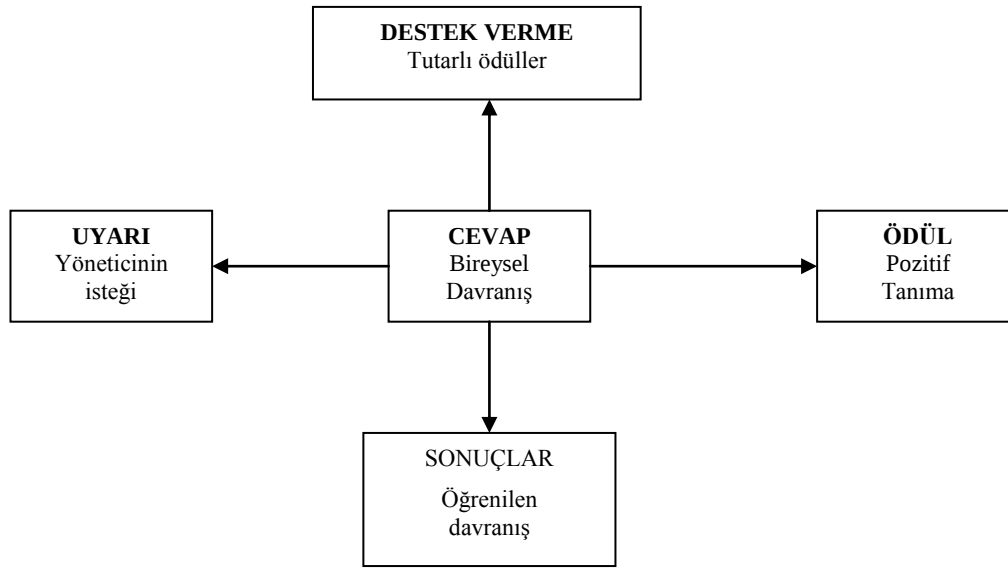
²¹⁶ Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.133)

²¹⁷ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.175)

²¹⁸ Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.139)

²¹⁹ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.179)

²²⁰ Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.147)



Şekil 2.12. Destek Verme Prosesinin Davranışlara Etkisi

(Plunkett, W.R., 1994. Introduction to Management, 5. Edition, Belmont, California, Wadsworth, The United States of America)

Yöneticiler için destek verme teorisinin pek çok uygulaması vardır. Öncelikle yöneticiler şunu aklında tutmalıdırlar ki, organizasyonda neyin kabul edilip neyin kabul edilmeyeceğinin öğrenilmesiyle takdir gören davranışlarda kalıcı değişiklikler oluşur.²²¹ Buna ek olarak, istenilen davranışları geliştirmek için;

- Yöneticiler çalışanlara, pozitif destek alabilmeleri için ne yapabileceklerini açıkça söylemelidirler. İş standartlarının yapısı tüm bireylerin hangi davranışların kabul edilir olduğunu bilmelerine izin verir.
- Yöneticiler bireylere neyi yanlış yapıyor olduklarını söylemelidirler. Niye ödüllendirilmediğini bilmeyen kişinin aklı karışmış olabilir. Bu bilgi kişinin motive edilmiş davranışını geliştirmesine izin verir. Yedi bilmeyen kişinin aklı karışmış olabilir. Bu bilgi kişinin motive edilmiş davranışını geliştirmesine izin verir.
- Çalışanların gelecekte gösterecekleri davranışları etkilemek için yönetici her çalışan için ödüllerin anlamlı ve istenilen düzeyde olmasına dikkat etmelidir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'nda olduğu gibi; çalışanların ihtiyaçları farklı olduğu için ödüller de kişilere göre belirlenmelidir.²²² Ödülleri performansa dayandırılmalıdır. Yöneticiler tüm bireyleri aynı şekilde ödüllendirmemelidirler.
- Maksimum etkiyi yaratabilmek için uygun destek, istenilen davranışın gösterilmesinden hemen sonra verilmelidir.

²²¹ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.184)

²²² Carrel ve Diğ. 1997. a.g.e. (s.144)

- Ödüllendirmede başarısızlığın, davranışı da değiştirebileceğini bilincinde olmalıdırlar. Övülmeye değer bir davranışta bulunan bir kişi eğer takdir edilemez, övgü alamaz ise bu kişinin yöneticinin istediği davranış hakkında kafası karışmış olabilir.²²³

2.4.2.3. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş (beklenti) teorileri gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri E. Lawter ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.²²⁴

2.4.2.3.1. Vroom'un Bekleyiş (Expectancy)Teorisi

Vroom'un motivasyon modeli oldukça yaygın ve kabul görmüş kuramlardan biridir. Beklenti kuramı olarak adlandırılan bu kuram bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracığını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Buna göre, insanlar alternatif davranış tarzları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkındaki beklentilerine göre seçim yaparlar.²²⁵ Viktor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır.

1. Valence (kişinin ödülü arzulama derecesi),
 2. Bekleyiş,
- Dolayısıyla;

Motivasyon = “Valence” x “ Bekleyiş” olarak gösterebilir.

Bu modelin üç temel kavramı vardır. Bunlardan birincisi Valence' dir. Valence, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir.²²⁶ Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanaacaktır. Bazıları öyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için böyle bir ödül uğrunda gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için valence negatif olacaktır. Valence (-1) ile (+1) arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli

²²³ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.192)

²²⁴ Koçel, T. 1989. a.g.e. (s.184)

²²⁵ Baysal, ve Tekarslan, 1996. a.g.e. (108)

²²⁶ Birdal, İ., 1997. a.g.e. (s.99)

bir ödüle verdikleri değer bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek valence, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.²²⁷

Modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılık olup (0) ile (+1) arasında değişen bir değer ile ifade etmektedir.²²⁸ Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Eğer kişi belirli bir gayret (davranış) ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş o değerini alacaktır. Eğer bir kişinin valence hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacaktır.

Bu modelin üçüncü bir gizli kavramı da mevcuttur ve bu araçsallık (instrumentality) kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilen amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtır. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlarla ulaştırılacağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

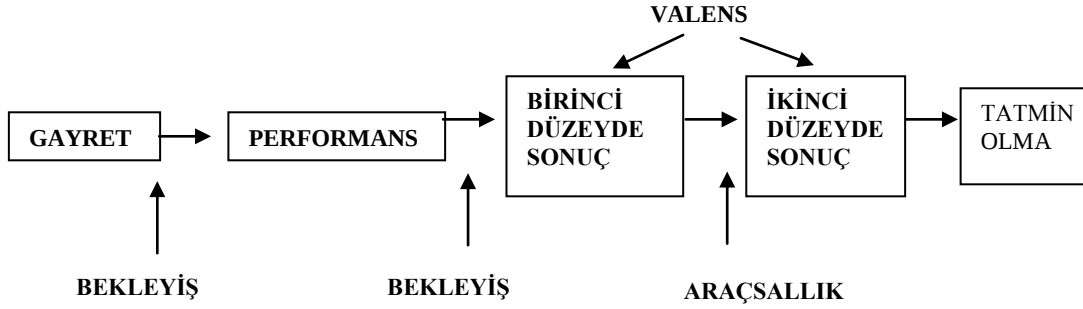
Bu durumda eğer bir kişi belirli düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş), bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş), aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa bu kişi motive olacaktır.²²⁹

²²⁷ Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.191)

²²⁸ Birdal, İ., 1997. a.g.e. (s.106)

²²⁹ Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.195)

Bu durumu Şekil 2.13’deki gibi göstermek mümkündür.²³⁰



Şekil 2.13. Vroom Motivasyon Modeli

(Koçel T. “İşletme Yöneticiliği”, İÜ İşletme Fak. Yay. İstanbul 1989)

İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çift Faktör Teorileri’nin geliştirilmesiyle Vroom Motivasyon Modeli ortaya çıkmıştır. Bu modele göre, işte doyum sağlamanın temel motive edici faktörlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Yüksek ücret
- Yeterli yükselme olanakları
- Katılmalı denetim
- İş arkadaşları ile ilişki kurabilme olanağı
- Değişik görevler
- Çalışma yöntem ve hızının sıkı bir biçimde denetimi

Bekleyiş teorisi, üzerinde yoğun araştırma yapılan alanlardan birisidir. Bugünkü düzeyi ile, bu teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır.²³¹

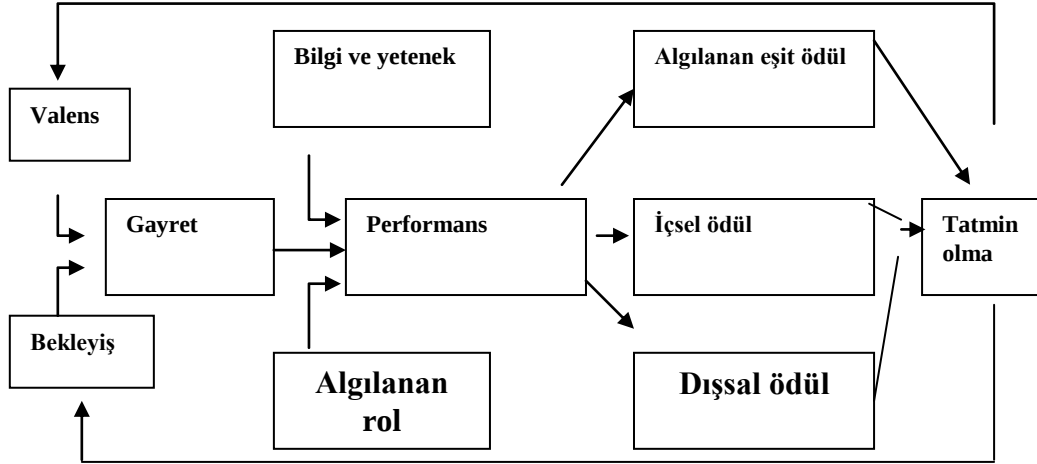
2.4.2.3.2. Lawler –Porter Modeli

Lawler–Porter, Vroom’un bekleyiş kuramını, kişinin gösterdiği davranışı onun performansı açısından (bilgi, enerji ve yetenekleri) değerlendirerek geliştirmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, Lawler ve Porter, bireyin, kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese ettiğini ve başarısına uygun olmayan bir değerlemeye maruz kaldığını anladığında doyumun olumsuz yönde etkileneceğini savunmuştur.

²³⁰ Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.197)

²³¹ Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.206)

Lawler –Porter modelini Şekil 2.15’deki gibi göstermek mümkündür.²³²



Şekil 2.14 Lawler-Porter Motivasyon Modeli

(Koçel T. “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yay. İstanbul 2001)

Lawler ve Porter, Vroom’un düşüncelerinde aynen katılmaktadır. Ancak Lawler ve Porter, kişinin davranışlarının etkin ve verimli olabilmesi için kişinin bilgi ve yetenek sahibi olması, çalıştığı örgütte yetki ve sorumluluklarının belirli olması ve diğer kişilerin yetki ve sorumlulukları ile çatışmaması gerektiğini savunmuşlardır.²³³

Bu modelin ilk bölümü Vroom modeli ile aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valence ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter’a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarfederse etsin performans gösteremeyecektir. Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Bu motivasyon modelinde algılanan rolün ifade ettiği anlam şudur: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak ve bu durum kişinin performans göstermesini engelleyecektir.

Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel ve dışsal

²³² Birdal, İ., 1997. a.g.e. (s.119)

²³³ Koçel T., 1989. a.g.e. (s.217)

olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilden aldığı ödül (içsel veya dışsal) bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valence ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.

Bekleyiş teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de, bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı bir mantıki aritmetik hesaplama giriştikleri konusundaki şüphedir.²³⁴ Bu modele göre olumlu bir örgütsel yapının motivasyonun genellikle bir koşulu olabileceğini, olumlu örgütsel ilişkilerin kişinin bağlılığını ve davranış gösterme arzusunu arttırabileceğini ve olumsuz olanların ise azaltabileceğini söyleyebiliriz²³⁵

İşletmelerde motivasyon konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Porter – Lawler modeli, Vroom’un modelinin bu yönde değiştirilmiş şeklidir.

2.4.2.4. Eşitlik (Equity) Teorisi

İşgörenler sadece ihtiyaçlarının tatmin edilmesini değil, aynı zamanda verdikleri emeğin karşılanması prosesinin adil yapılmasını isterler. Her işgören kendisini, kendisine eşit emek sarfeden işgörenlerle kıyaslar ve eşitlik ilkesini uygular.

Eşitlik veya diğer adıyla sosyal karşılaştırma teorisi, Chester Barnard’ın çalışmaların şirketten aldıkları ile şirkette verdiklerinin karşılaştırmasını esas alan yaklaşımın genişletilmesi ile ortaya çıkmıştır. Fakat eşitlik teorisi daha ileriye giderek bireylerin yalnız kendi kişisel durumlarını değil, aynı zamanda diğer çalışanların durumlarını da değerlerini savunur. İnsanlar yalnız kendi aldıkları ile ilgili değil, başkalarının ne aldıklarına dair olan inançları ve görüşleriyle de motive olurlar. Girdilerin (eğitim, çaba, kıdem) ve çıktıların (para, iş şartları, tanınma) karşılaştırmasını hem kendileri hem de şirketteki diğer insanlar için yaparlar.²³⁶

Bu teori ana fikri, personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzusunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibarıyla J.Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams’a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran

²³⁴ Birdal İ. 1997. a.g.e. (s.125)

²³⁵ Baysal ve Tekarslan 1996. a.g.e. (129)

²³⁶ Koçel T. 1989. a.g.e. (s.225)

oluşturması ile olur. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır.²³⁷

Bu teoriye göre, eğer insanlar, aynı performans ve katkıyı sağlayan diğer kişilerin aldığı karşılık (ücret) kadar eşit ücret alırlarsa, bunun adil olduğuna inanırlar. İnsanlar girdi çıktı oranıyla eşitliği değerlendirirler. Bu oranın insanlar arasında eşit olması durumunda eşitlik durumu ortaya çıkar. Girdi/çıktı oranları dengesiz olduğunda eşitsizlik ortaya çıkar. Örneğin; yüksek düzey eğitimi ve tecrübesi olan bir insanın, işe yeni başlayan düşük eğitimli bir çalışanla aynı maaşı alması gibi. Eşit olmayan durumlar başka yönlerde de kendini gösterebilir. Eğer bir çalışan şirkete aynı girdilerle katkıda bulunan değer insanlardan daha fazla kazandığını fark ederse daha sıkı çalışarak, eğitimini geliştirerek veya daha düşük ücret almayı düşünerek bu eşitsizliği düzeltmeye ihtiyaç duyabilir. Eşitsizlik durumları insanlarda, bu eşitliği dengede tutabilmek için baskı yaratabilir.²³⁸

Bu teorinin motivasyon açısından kullanışı şöyledir: Karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür:

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (üretimin arttırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- Gayret ve sonuç tanımların mantıki tanımların değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin,
- İş terketme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama ,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.²³⁹

İnsanlar kendilerine uygun muamele edilmediğini hissettiklerinde gerilime girerler. Bu gerilim işten ayrılmayı veya devamsızlığı da beraberinde getirir. Gerçekte bazı araştırma çalışmaları; devamsızlık ve işten ayrılmanın sebebini, iş tatmini ile ilgili değişkenlerden daha çok çalışanın eşit muamele görmediğini algılamasından kaynaklandığını bulmuştur.²⁴⁰

²³⁷ Daft, R.L., 2000, a.g.e. (s.165)

²³⁸ Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.236)

²³⁹ Hodgett RM. 1999. a.g.e. (s.107)

²⁴⁰ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.216)

Eşitlik Teorisi'ne göre; çalışanlar işyerinde kendi motivasyon seviyelerini etkileyen eşitlik karşılaştırmaları yaparlar. Bu sebeple, yöneticiler, iş ortamında eşitliği sağlamak ve sürdürmek için bilinçli bir çaba göstermelidirler.²⁴¹

Çalışanlar aldıkları ödüllerin eşitliğini, başkalarıyla gerçekten değerlendirirler. Ücretteki bir artış veya terfi diğer çalışanlarca da eşit bir şekilde alınmamışsa motivasyonel bir etkiye sahip olmayacaktır. Adil olmayan ücret sistemi, çalışanlar üzerinde baskı yaratır. Bu çalışanlar iş alışkanlıklarını veya sistemi değiştirmeye çalışır ya da işlerinden ayrılırlar. Bu noktada yöneticiler çalışanlarının motivasyonunu korumak için, eşitlik duygusunu dengede tutmaya çalışmalıdırlar.

Eşitlik teorisi Lawler-Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler-porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur.

Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik teorisinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak teorinin tam olarak kabulü için, metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu belirlenmektedir.²⁴²

2.4.2.5. Hedef Belirleme Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlemediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.²⁴³

Hedef Belirleme Teorisi'ne göre, iş başarısının belirleyicisi bireyin amaçlarıdır ve örgüt tarafından sağlanan özendiriciler, bireyin amaçları üzerindeki etkileri yoluyla davranışı etkiler. İnsanların davranışları bilinçli amaçlara yönelir. Ancak, amacın başka amaçlarla çatışması ya da ortamın birey tarafından uygun olarak algılanması nedeniyle amaçlar her zaman davranışa neden olmayabilir.

Bu teoride sözü edilen amaçlar, personelin işleriyle ilgili olarak belirledikleri amaçlardır. Görevde bazı nitelik ve nicelik standartları varsa, bunlar da amaç olarak adlandırılır. Teoriye göre, birey, çevresel olayları kendi değer yargıları ve bilgi düzeyi ile değerlendirerek amaçlar belirler ve davranışları bu amaca yönelir. Amaç ne kadar zor amaçlar iş başarısını arttırır.²⁴⁴ Bu sebeplerdir ki; hedef belirler, davranışların belirleme, davranışların belirlemiş çıktıları üzerine odaklanan bir çalışan motivasyonu metodudur. Hedef belirleme, akademik araştırmalardan ve yöneticilerden güçlü bir

²⁴¹ Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.245)

²⁴² Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.259)

²⁴³ Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.279)

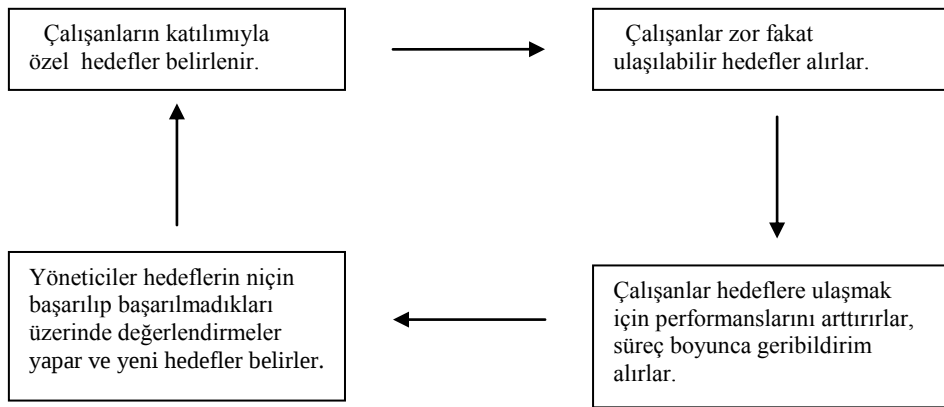
²⁴⁴ Durgun, 1992. ,a.g.e. (s.176)

destek gören çok az sayıdaki motivasyonel teorilerinden biridir ve bu sebeple çeşitli formlarda uygulanışı da devam etmektedir. Hedef belirleme çeşitli avantajlar sağlar.

1. Direkt Davranış: Hedefler spesifik bir yöne doğru dikkat ve çaba gösterilmesini sağlar ve böylece organizasyonun tüm düzeyinde günlük alınan kararlarda önemli bir rehber niteliği taşır.

2. Mücadele yaratır: Hedefler bireylerin performansının değerlendirilmesi ile ilgili standartlar sağlayarak onların sürekli motive olmalarını sağlar. Kişiler, işyerinde kendilerine bir amaca yönelik mücadele gerektiren zorlayıcı işler verildiğinde onlardan istenilen şekilde hareket ederler.

Araştırmalara göre, hedef belirleme sürecinde pek çok faktör önemlidir.



Şekil 2.15. Hedef Belirleme Süreci

(Carrel MR, Jenniings DF and Heavrin C. “Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice – Hall, Upper Sadle River, New Jersey, United States of America.)

Şekil 2.16’da görüldüğü gibi; yüksek performans düzeyi ve hedeflere ulaşma aşağıdaki maddelerin sağlanması sağlanması durumunda muhtemeldir.

- **Spesifik Hedefler:** Ölçülebilir spesifik hedeflerin kullanılması genellikle daha yüksek performansa neden olur.²⁴⁵ Belirlenen hedeflerin kesin tanımlarının yapılmasının (örneğin, ulaşılması beklenen üretim miktarı) genel hedefler verilmesinden daha motive edici olduğu bulunmuştur.²⁴⁶ Yöneticiler genelden çok spesifik hedefler belirlemelidir. Örneğin; “Elinden gelenin en iyisini yap” hedefi “ Bu projeyi 15 Hazirana kadar tamamla” hedefi kadar etkili değildir.²⁴⁷

- **Zor Fakat Ulaşılabilir Hedefler:** Bireyler zor fakat ulaşılabilir bir hedef verildiği zaman daha yüksek bir performans gösterecektir. Ne kadar zor hedefler konulursa performans düzeyi de o kadar yüksek olacaktır.buna rağmen belirlenen hedef ulaşılması çok zor bir hedef ise performans

²⁴⁵ Carrel ve Diğ., 1997. a.g.e. (s.155)

²⁴⁶ Baysal ve Tekarslan, 1996. a.g.e. (139)

²⁴⁷ Plunkett, 1994. a.g.e. (s.220)

düşüklüğü gözlenebilir, ulaşılması kolay bir hedef belirlenmesi durumunda ise; bireyler ek bir çaba göstermeyecek ve performanslarını yükseltmeyeceklerdir.

- **Katılım:** Bireylerin hedef belirlemede katılımların sağlanması, hedeflere ulaşmalarındaki çabalarını ve kararlılıklarını arttıracaktır. Hedef belirlemedeki aktif katılım bireyin hedefi kabul etmesini, anlamasını ve sahiplenmesini kolaylaştıracaktır.²⁴⁸

- **Geribildirim:** Hedef belirlemede bir diğer etken de hedeflere yönelik performans hakkında objektif ve zamanında geribildirim verilmesidir. Periyodik olarak süreçle ilgili geribildirim verilmesi çalışanların zamanında gerekli düzeltmeleri yapmalarını sağlayarak performanslarını daha da arttıracaktır.²⁴⁹ Geribildirim davranışlara rehber olmada önemli bir rol oynar.²⁵⁰

- **Değerlendirme:** Bireylerin, gösterdikleri performansların gelecekte değerlendirilmesi beklentisi içinde olması bu kişilerin bu kişilerin performansını arttıracaktır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmemesi durumunda ise; sadece hedeflerinin belirlenmesi bu kişilerin performanslarının düşmesine neden olacaktır.²⁵¹

Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle Amaçlara Göre Yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirlemenin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler Amaç Teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir.²⁵² Birey motivasyonunda bu teoriyi kullanan yönetici, amaçlara göre yönetim biçimini kullanacaktır. Amaçlara göre yönetim, bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.²⁵³

Zor olmakla beraber çalışanın kabul ettiği hedefler de motive edici olmaktadır. Ancak bu hedefler çalışanın ulaşabileceği hedefleri aşmamalıdır. Hedef belirleme uygulamalarının başarısı, bu tekniğin kullanımına uygun olacak (satışlar, üretim gibi kesin hedeflerin belirlenmesinin mümkün olduğu) iş alanlarında kullanılmasına bağlıdır.²⁵⁴ İş başarısını arttırabilmek için örgüt amaçları açık olarak ortaya koyulmalı, çalışanlara amaca ulaşma derecesi hakkında geri bildirimlerde bulunulmalıdır.²⁵⁵

²⁴⁸ Carrel ve Diğ., 1997. a.g.e. (s.157)

²⁴⁹ Plunkett, 1994., a.g.e. (s.229)

²⁵⁰ Carrel ve Diğ. 1997. a.g.e. (s.163)

²⁵¹ Koçel, T., 1989. a.g.e. (s.284)

²⁵² Durgun, 1992, a.g.e. (s.188)

²⁵³ Baysal ve Tekarslan 1996. a.g.e. (148)

²⁵⁴ Durgun, 1992, a.g.e. (s.188)

²⁵⁵ Maitland, 199., a.g.e. (s.143)

2.5. Etkili Motivasyon Teknikleri

Tüm işletmeler ve işverenler motive olmuş işgörenin faydası konusunda hemfikirdir. Ancak çoğu zaman eski kalıplaşmış inanışlarla hareket ederek işgörenin motive edilebileceği sanılır. Örneğin sadece paranın motive edebileceğini düşünmek korkunun iyi bir motivasyon aracı olduğunu düşünmek, kendinin motive olacağı hususlarla işgöreninkileri aynı görmek, sadece işten duyulan memnuniyetin performansı yükselteceğine inanmak gibi yanlış inanışların olumsuz etki gösterdiği durumlarda çoktur. Bu yüzden hangi motivasyon tekniğini kullanırsak kullanalım öncelikle bilinmesi gereken şu hususlar bulunmaktadır.

- İşgöreni motive etmek kendini motive temekle başlar.
- Her zaman organizasyon hedefleri ile işgören hedefleri aynı hizaya sokulmaya çalışılmalıdır.
- İşgöreni motive etmenin anahtarı, herbirinin neyle motive olabileceğini anlamayla ele geçirilir.
- İşgöreni motive etmek yapıp bitirilecek bir vazife değil bir süreçtir.
- İşgören motivasyonu organizasyonel sistemler kullanarak desteklenmeli sadece hedefler gösterilerek kalınmamalıdır.²⁵⁶

Önem verdikleri faktörler birbirinden farklı olmasına rağmen bütün motivasyon teorileri kendilerine özgü yaklaşımları ile geçerlidir. Bununla beraber bu teorileri pratiğe aktarma ve iş ortamındaki kişileri motive etme sorumluluğu yöneticilere aittir.²⁵⁷ Motivasyon teorileri ve bu alanda yapılan araştırmalar, bireylerin iş yaşamındaki performanslarını istenilen düzeye getirebilme ve bundan memnun olmalarını sağlayacak bazı yönetsel uygulamaların geliştirilmesine yardımcı olmuştur.²⁵⁸ Bir yönetici destekleyici bir pozitif iş ortamı yaratarak çalışanları motive etmelidir. Motivasyonu sağlamak için yöneticiler, kişilere bireysel olarak davranma, destek olma, kültürel farklılığın bilincinde olma, çalışanları yetkilendirme, etkili bir ödül sistemi kurma, işin tekrar dizaynı, girişimciliği ve yaratıcılığı arttırmak ve işte esneklik yaratmak gibi konuları işyerinde kurabilecek bir yönetim sergilemelidirler.²⁵⁹ Bu teknikler, tüm çalışanların işyerindeki ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini sağlamalıdır. Bu sayede çalışanlar yüksek düzeyde performans göstererek motive olacaklardır.²⁶⁰

²⁵⁶ MCNAMARA Carter, "Clearing Up Common Myths About Employee Motivation" www.humamresources.about.com, 2004

²⁵⁷ Baysal ve Tekarslan 1996. a.g.e. (157)

²⁵⁸ Plunkett, 1994., a.g.e. (s.235)

²⁵⁹ Carrel ve Diğ. 1997., a.g.e. (s.169)

²⁶⁰ Plunkett, 1994., a.g.e. (s.236)

2.5.1. İş Ortamında Çalışanları Desteklemek

Motive olmuş çalışanlar için, bir yönetici her bir çalışanın ihtiyaçlarının karşılanabileceği bir ortam yaratmalıdır. Bir başlangıç noktası da, çalışanın hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktır. Yönetici bunu engelleri ortadan kaldırarak, karşılıklı hedef belirleme olanakları geliştirerek, eğitim programları başlatarak, risk almayı destekleyecek ve dayanıklılığı sağlayarak yapabilir.²⁶¹ Her insan, yetenekleri ve becerilerinin çoğunu kullanabilecekleri ve mümkün olduğunca ilerleyebilecekleri işlerle tatmin olmayı ister. Bunu başarmak için yöneticiler, kendi standartlarını ve hedeflerini kurmalarına yardım ederek takım üyelerinin kendilerini geliştirmelerine teşvik etmelidirler. Çalışanların şimdiki ve gelecekteki işlerini layıkıyla yapmaları için gereken bilgi ve yetenekleri vermek amacıyla eğitmeye ihtiyaçları vardır. Yöneticiler çalışanları düzenli olarak değerlendirerek, nasıl geliştiklerini, ne zaman transfere ve daha yüksek statülü işler önerilmeye hazır olduklarını görebilirler.²⁶²

Kendisinden ne istendiğini tamamen anlamamış olan ve gerçekte işi nasıl yapacağını bilmeyen pek çok çalışan vardır. Çalışanlar en iyi çabayı sarf ederler, fakat işlerinin uygun yönlendirildiklerinden emin değildirler. Çalışanlara iş ortamında destek vermenin diğer iki yolu da şunlar olmalıdır. Birincisi, açık bir şekilde çalışanın katkısı takdir edilmelidir. Çalışanlara işlerinde ne kadar iyi olduklarını söylemek için zaman yaratmak; yönetici için, insanların çabalarını ödüllendirebilecekleri en iyi yollardan birisidir. Yönetimdeki kişiler, insanların neler başardıklarını görmek yerine, neleri niçin yapmadıkları üzerinde odaklanırlar. Yöneticiler kişilere onların kuvvetli yönlerini, onları takdir ederek hatırlatmalıdır ki bu davranışlar geliştirilerek tekrarlanabilsin. Çalışanlar genellikle şöyle yakınırlar; “O kadar çalışıyorum, kimse bir teşekkür bile etmiyor.” Çalışanlar, geri bildirim almak için büyük çaba sarf ederler. Gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek isterler.²⁶³ İkincisi, çalışanların ihtiyaçlarına eşit duyarlılık gösterilmelidir. Her çalışan, şirkete olan katkısını diğer çalışanların katkılarıyla karşılaştığında adil bir ücret aldığını hissetmelidir.

2.5.2. Kültürel Farklılığın Bilincinde Olma

Bugünün yöneticileri; işgücünün içindeki gittikçe artan değişik kültür karışımıyla karşı karşıyadır. Çalışanları anlama, takdir etme ve bireyler arasındaki farklılıkları kullanma motivasyon için birer anahtardır. Başarılı yöneticiler kişileri bireysel olarak tanır ve onların farklılıklarıyla çalışır. Bu tanıma ileriki dönemlerde daha da gelişerek; başarılı yöneticiler her bir çalışanın farklı birey olduğundan

²⁶¹ Maitland 1997., a.g.e. (s.147)

²⁶² Hodgett, RM., 1999. a.g.e. (s.119)

²⁶³ Çelteç, Evrim, <http://www.isguc.org>, 13.05.2004

yine farklı bir şekilde motive olacaklarını da bilir. Yöneticiler motivasyon hakkında ne kadar çok bilgiye sahip olurlarsa, kişilerle birlikte çalışırken de o kadar çok başarılı olacaklardır.

İşgücünde kültürel elementler değişmeye devam ettiği müddetçe, eğitim programlarını ve ücreti değiştirmek zorunda kalınabilir. Ayrıca işgücündeki farklılık, görüşlerde, bakış açılarında, tecrübeler ve ihtiyaçlarda zıtlıkları beraberinde getirir. Firmalar bu noktaların hepsini göze almalıdır.²⁶⁴

2.5.3. Çalışanları Yetkilendirme

Organizasyondaki bireylere otorite, özerklik verilir, desteklenir ve onlara güven duyulursa “yetkilendirme” ortaya çıkar. Yetkilendirme, çalışanın sadece işinin bir parçası olmaktan çıkıp, işin tamamen çalışan tarafından yapılması için dizayn edilir. Yetkilendirmenin bir sonucu olarak daha yüksek bir sorumluluk, yenilik ve risk almada gönüllülük ortaya çıkar. Sahip olma ve güven duyguları, otorite ve özerklikle birleşince yetkilendirme güçlü bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar paranın dışında şeyler de isterler. Onlar bir şeylerin taahhüt edilmesini, kendi işlerini etkileyen kararlar üzerinde güce sahip olmayı isterler. Onlara bu yetki verildiği takdirde, bu yetki yarattığı sonuçlarla şirkete geri dönecektir.²⁶⁵

İnsan doğası gereği özgürlük ister. Günümüz büyük ölçekli işletmelerinde bunu tamamiyle gerçekleştirmek çok zordur. Ancak kısmen de olsa işin doğasına ve yapısına uygun olarak çalışanlara belli özgürlükler sağlamak, karar almada inisiyatiflerini kullanmaları için teşvik etmek ve yetki devretmek hem kişinin motivasyonunu hem de işlerin bir kişi üzerinde yüklenmemesini sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki bağımlılık, emir alma, komuta edilme kimsenin hoşuna gitmez.

2.5.4. İşin Tekrar Dizaynı (İş Tasarımı)

İş önemli bir motivasyonel araç olup işin içeriği çalışanın ihtiyaçlarını karşılaması açısından önemlidir. Yöneticilerin, bir işin hangi elementinin motivasyonu sağladığını bilmeye ihtiyacı vardır ve bu bilgiyi işin tekrar dizayn edilmesinde kullanırlar. İşin dizaynı; iş yapısına motivasyonel teorilerin uygulanması anlamına gelmektedir.²⁶⁶

Çalışanlar birlikte çalıştıkları insanlardan etkileniyorsa, firma için yaptıkları işlerden de bir o kadar etkilenecekleri açıktır ve yöneticiler bu alanda pozitif etkiyi devreye sokacak pozisyonda olabilirler.²⁶⁷ Herkesin güçlü bazı yönleri vardır. Bazı insanlar detaylı işlerde bazılarıysa daha genel işlerde başarılı olurlar. Bazı insanlar yalnız olduklarında dahi iyi performans gösterirler; bazıları ise bir

²⁶⁴ Plunkett, 1994., a.g.e. (s.239)

²⁶⁵ Maitland ,1997., a.g.e. (s.151)

²⁶⁶ Hodgett, RM., 1999., a.g.e. (s.124)

²⁶⁷ Maitland 1997. a.g.e. (s.159)

yol göstericiye ihtiyaç duyarlar. Yöneticinin çalışanın kişisel özelliklerini görevin gerekleri ile eşleyebildiği ölçüde çalışanlar işi iyi yapma yönünde motive olacaklardır.²⁶⁸ Buna göre yöneticiler, insanların işlerinden sevk almalarının önemini takdir etmeli, çalışanların görevlerine ne kadar iyi olduklarını tespit etme kapasitesine sahip olmalıdır. İnsanlar ve yaptıkları işler birbirine uymuyorsa – sonuç olarak işlerinden memnun değillerse bunu değiştirmek için yöneticiler iş yüklerini yeniden değiştirmek isteyeceklerdir.²⁶⁹

İş tasarımı, bir işin etkin bir biçimde nasıl yapılması gerektiğine ilişkin aşamaların belirlenmesinin yanı sıra, işin birey için ilginç ve doyurucu olması için içermesi gereken etkenlerinde bulundurulmasını kapsamaktadır.

Özellikle iş yaşamı kalitesi yaklaşımı, iş tasarımında bazı gelişmelere yol açmıştır. Bu alandaki son gelişmeler, temel iş özellikleri ile motivasyon arasındaki ilişkileri belirleme çalışmalarında ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda bireyde üç psikolojik durum yaratan beş iş özelliği saptanmış ve bunlar sayesinde hem çalışan hem de işletme açısından tatminkar sonuçlar elde edildiği belirlenmiştir. Beceri çeşitliliği, işin tümünden sorumlu olma, işin önemi, bağımsızlık ve geri besleme etkenleri işin beş temel özelliğini oluşturmaktadır. Bu özellikler çalışanda anlamlı bir iş yaptığı (çalıştığına değen bir iş hissi), sorumluluk duygusu ve sonuçların bilinmesi (başarı düzeyi hakkında fikir sahibi olma) gibi psikolojik etkiler yaratmaktadır.

Her insan, yetenek ve becerilerinin çoğunu kullanabilecekleri ve mümkün olduğunca ilerleyebilecekleri işlerle tatmin olmayı ister. Yönetimdeki son trendler, pek çok yolla çıktıyı ve memnuniyeti arttırmaya girişmiştir. Yeni mücadele gerektiren işler ortaya koymak ve psikolojik ödülleri tekrar hayata geçirmek için organizasyonlar ve işler incelenmiştir. Bunun sonucunda; yöneticiler rekabet gerektiren pek çok görevi robotlara ve diğer bilgisayar destekli makinelere devretmiştir. İnsanların talep edilen iş ve görevleri yerine getirebilmeleri için eğitim ve geliştirme programları oluşturulmuştur.

İşin tekrar dizaynı kişilerin nitelikleriyle ilgili bilgiyi gerektirir. Nitelikle kastedilen kişilerin ihtiyaçları, beklentileri, görüş ve değerleri, beceri düzeyleri ve yetenekleridir. Bunun yanında, işin tekrar dizayn edilmesi, işin nitelikleri ile ilgili bilgiyi de gerektirir. Dizayn edilmiş bir işi yapacak olan kişiler, o işin tamamını yapabilecek düzeye erişinceye kadar işin bir parçasını üzerine alabilirler. İşlerini monoton bulan daha tecrübeli çalışanlara, daha fazla mücadele gerektiren ve daha esnek işler verilebilir.

İşin tekrar dizaynı alternatifleri; işi genişletme, iş rotasyonu ve işi zenginleştirmedir.

İş Genişletme: İşin içerdiği görev sayısını arttırmaktır. İş genişletme genelde yatay iş yükleme olarak adlandırılır. Sürekli olarak rutin işlerle meşgul olan çalışanlar iş bilirler. Bu çalışanların rekabet

²⁶⁸ Baysal ve Tekarslan 1996. a.g.e. (187)

²⁶⁹ Maitland 1997. a.g.e. (s.161)

hisleri onların çıktı hacmi arttıkça gelişir.fakat bazı insanlar daha mücadele gerektiren işler ararlar.İş geliştirme onlar için uygun bir strateji değildir.

İş Rotasyonu: Geçici olarak farklı insanlara, farklı işler veya görevler atamak, iş rotasyonudur.Bu fikir, çeşitlilik eklemek ve işlerin bir grubunun karşılıklı ilişkili olmasını sağlamak yönünde faydalı olmaktadır. İş rotasyonu içerisinde yer alan yöneticiler spesifik departmanların operasyonları hakkında bilgi edinirler. Montaj hattında çalışan işçiler bir ay başka bir görevde ve takip eden ay da diğer bir görevde çalıştırılabilirler. Ofis sorumluluklarının farklı ek boyutlarını öğrenebilmek, ek kavramlar kazanabilmek ve ihtiyaç duyulduğunda başkalarının yerini alabilmek amacıyla bir süre için birbirlerinin işlerinde çalıştırılabilirler. İş rotasyonu çapraz eğitimlerde veya sürekli iş transferlerini veya terfilerini kolaylaştırmak için kullanılabilir. İş rotasyonundan yararlanabilen çalışanlar terfi için hazır ve istekli olan, değişikliğe ihtiyaç duyan kişilerdir.

İş Zenginleştirme: Frederick Herzberg; işlerin, çalışanların bazı psikolojik ihtiyaçlarını giderebileceklerine parmak basmıştır. İş zenginleştirme, psikolojik memnuniyeti arttırabilen iş dizaynı sonucunda ortaya çıkar. Herzberg'e göre; iş zenginleştirme, çalışanlara dikey iş yüklemek anlamına gelmektedir.İş zenginleştirilmesi ile ilgili yaklaşımlarda, iş sahada ve içerikte değişiklik göstermektedir. Bazı firmalarda, iş zenginleştirme; çalışanların ve yöneticilerin problemlerini düzenli olarak karşılıklı tartışmak için toplanmaları ve yöneticilerin gelişim için çalışanlarına önerilerde bulunması anlamına gelmektedir. İş zenginleştirmede bir çalışanın yapacağı iş çeşitlerini arttırmanın (iş genişletme) yanı sıra iş sürecini planlama, örgütleme ve sonuçların değerlendirilmesi gibi baştan sona tüm sorumluluğun çalışana verilmesi söz konusudur. Bunun için de çalışanın daha çok bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. İş zenginleştirmenin hedef belirlemede olduğu gibi her iş ve işletme ortamı için uygun olmadığı, ancak gerekli incelemeler yapıldıktan sonra uygulamaya konulabileceği araştırmalarla ortaya çıkmıştır.

2.5.5. Yaratıcılığı, Girişimciliği TeşvikEtmek:

Organizasyon büyümeye başladığı zaman,kurallar,politika ve prosedürler oluşturmaya doğru bir eğilim oluşur. Bu şekildeki formal kontrol sistemleri yenilikçi, yaratıcı enerjinin kaybolmasına neden olur. İş ortamı çalışanların yaratıcı enerjilerinin açığa çıkmasını engelleyebilir. Yaratıcılık için gereken ihtiyaçları karşılamak için çalışanlar genelde işten ayrılıp kendi organizasyonlarını kurma yoluna giderler. Bu problemin farkında olan pek çok şirket üst yöneticileri girişimciliği teşvik eden bir ortam yaratmaya çalışıyor. Bu aslında bireylerin yeni bir fikri alıp, onu geliştirmek için otoriteye sahip olma ve organizasyon içinde bu fikri teşvik etme prosesidir. Bir yönetici yaratıcılığı teşvik etmek için aşağıdaki maddeleri takip edebilir:

- Hareketin desteklenmesi
- Mümkin olduğunca resmi olmayan toplantıların kullanılması
- Başarısızlığı cezalandırmak yerine tolerans gösterilmesi ve bunun öğrenilen bir tecrübe olarak kabul edilmesi
- Israrlı olması
- Resmi olmayan iletişimin desteklenmesi için fiziksel bir düzen planlaması
- Yaratıcı personelin ödüllendirilmesi veya terfi ettirilmesi
- Katı prosedürlerin elimine edilmesi
- Gelecekte yer alacak projeler için çalışanların küçük takımlar halinde organize edilmesi.

2.5.6. Esneklik Yaratmak

Çalışanları motive etmenin diğer bir yolu da onlara işlerinde esneklik yaratmaktır. Bu konuda çeşitli şekiller aşağıda sıralanmıştır.

Esnek Zaman: Esnek zaman çalışanlara, işlerine ne zaman başlayacakları ve bitirecekleri konusunda karar vermelerine izin verir. Çalışanlar günlük iş planlarını değiştirebilir ve hayatları üzerinde daha fazla kontrole sahip olabilirler. Bu yaklaşımı benimseyen firmalarda, işe gelmede, çalışan devir oranında ve işe gecikmelerde düşüşler gözlenmiştir.

Sıkıştırılmış İş Haftası: Sıkıştırılmış bir iş haftası çalışanların iş zorunluluklarını geleneksel 5 işgününden daha kısa sürede tamamlamalarına izin verir. Kullanılan en genel plan, 10 saatlik çalışmadan oluşan 4 işgünüdür. Bu tür yaklaşımla çalışanların iş memnuniyeti de artar. Yine de tüm yöneticiler bu fikre destek vermemektedir. Bazı yöneticiler bu tür yaklaşımın zamanlamayı çok daha zorlaştıracığı düşüncesindedirler. Bazısı çalışanların içerde ve dışarıda olduğunda tüm süre boyunca çalışanlara sigorta imkanı sunabilmenin imkansız olabileceğinden bazı yöneticiler ise kontrol kaybından korkmaktadır.

İş Paylaşımı: İş paylaşımı, bir tam zamanlı işi, iki part-time işçinin yapmasına izin vermektedir. Böyle bir sistem, okul çağındaki çocuklarını büyüten aileler veya part-time işleri tercih eden kişiler için idealdir. İşveren için avantajı ise bir maaş ve ek imkanlar sunarak, iki farklı kaynaktan faydalanabilmesi ve böylelikle iki farklı kişinin fikrini edinebilmesidir.²⁷⁰

²⁷⁰ Plunkett, 1994. ,a.g.e. (s.245)

2.5.7. Etkili Bir Ödül Sistemi Kurmak

Davranışları motive etmek için, bir organizasyon etkili bir ödül sistemi kurmalıdır. Tüm çalışanların farklı ihtiyaç, değer, beklenti ve hedeflere sahip olduğu düşünülecek olunursa, ödül sistemi de pek çok değişkeni de içinde barındıran bir sistem olmalıdır.²⁷¹ Herkes aynı şeylerden motive olmaz. İnsanların istedikleri şeyleri başarabilmeleri için ödülleri kişiselleştirmek, yöneticinin yüksek motivasyonlu iş gücüne sahip olmasını sağlar. Bu nokta parasal olmayan ödüllerde geçerlidir. Örneğin, bazı insanlar övgü aldıklarında çalışırlar, diğerleri yalnız bırakılmayı tercih ederler. Bazıları ise yöneticinin durum üzerinde onlarla konuşmalarından hoşlanırlar.²⁷²

Ödül ve tanınma programları başlangıçta kolay olabilir fakat yıllarca etkin kalabilmesi için belirli bir çaba gerektireceği de şüphesizdir. Bu tür programların motivasyon üzerindeki etkilerini devamlı kılabilmek için bu programlar ödülleri ihtiyaçlar arasında bağ kurmalı: Çünkü her bir çalışanın ihtiyacı farklıdır. Etkili ödül sistemleri esnek olmalıdır. Farklı ödüllendirme şekilleri vardır. Örneğin; bir günlük izin, kültürel/sanatsal bir faaliyet için verilen davetiye vb.²⁷³ ödülleri, çalışanların temel ihtiyaçlarını gidermelidir. Örneğin; ücret yeterli olmalı, ek imkanlar tatmin edici, makul olmalıdır. Ödüller, aynı alanda faaliyet gösteren rakip firmalarda sunulanlarla karşılaştırılabilir olmalıdır. Ek olarak; ek imkanlar ve diğer programlar başka firmalarda sunulanlarla benzer olmalıdır. Ödüller aynı pozisyonundaki kişiler için eşit olmalı ve yine eşit ve adil bir şekilde dağıtılabilmelidir. Aynı işi yapan kişiler aynı ödül seçimlerine sahip olabilmeli ve ayrıca hangi ödülleri alacaklarıyla ilgili kararlara da katılabilmelidirler. Çalışandan özel bir görev veya projeyi tamamlaması istendiğinde, çalışanlara ödülün şekline (bir günlük izin veya ekstra para.) karar verme olanağı da sunulmalıdır.²⁷⁴ Her iş veren ödülleri çalışanlara hangi koşullarda verileceğini iyi anlamalıdır. Eğer mümkünse ödüllendirme aynı ortamdaki kişilerin aday göstererek seçtiği kişilere uygulanmalıdır. Zamanlama uygun olmalıdır: Ödüllendirme gösterilen başarıdan hemen sonra yapılmalıdır. Ödülün sunulması sırasında, yöneticinin ödülle ilgili konuşma yapması ödülle değer katar. Ödül kamufle edilmemeli, ödüller diğer konuşma konuları arasına sıkıştırılmamalı, önemi vurgulanarak özel bir şekilde verilmelidir. Ödül herkesin bulunduğu bir ortamda verilmeli: Çalışana ofisinde özel olarak ödül vermek yerine, mümkünse tüm çalışanların bulunduğu bir kutlama sırasında ödüllendirme yapılmalıdır.²⁷⁵ Ödül Sistemi, çok yönlülük üzerine kurulmalıdır. Bireylerin farklılık göstermesinden dolayı, yöneticiler farklı görünüşlerde (ücret, izin, tanınma ve terfi.) ödüller sağlamalıdır. Yine buna ek olarak, bu ödüllerin kazanılmasında farklı yollar sunulmalıdır. Bu son nokta kayda değerdir. Geleneksel sistemde, çalışanlara, işe olan katkılarına göre değil, sahip oldukları pozisyonlara göre ödeme yapılır. İnsanlar kısa vadeli ödüllerle

²⁷¹ Hodgett, RM., 1999., a.g.e. (s.127)

²⁷² Carrel ve Diğ., 1997., a.g.e. (s.174)

²⁷³ Plunkett, 1994., a.g.e. (s.249)

²⁷⁴ Carrel ve Diğ., 1997., a.g.e. (s.177)

²⁷⁵ Hodgett, RM., 1999., a.g.e. (s.129)

ilgilenmektedirler. Eğer onlar bir terfi için uzun yıllar örneğin; beş yıl gibi çalışmak zorunda iseler bu işlerle ilgilenmemektedirler; dl ya hemen almak istemektedirler ya da gerekli çabayı sarf etmemektedirler.

3. PERFORMANS YÖNETİMİ İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden kariyer gelişimine yön verilmesine kadar bir çok insan kaynakları uygulamasına girdi sağlayan performans yönetim sistemi, organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen "çalışan motivasyonu" üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışan motivasyonu rekabetçi piyasalarda sirkülasyonunun azaltılması, üstün performans gösteren çalışanların elde tutulması gibi sonuçlar doğurmakta ve organizasyonlar açısından performans yönetimini daha stratejik bir konuma yerleştirmektedir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra yönetsel bir prosedür olarak organizasyonlardaki yerini alan performans yönetiminin, önceleri sadece somut sonuçları üzerinde durulmuş, çalışan ücretlerinin belirlenmesi gibi ödüllendirme sistemlerine girdi olarak kullanılmıştır. Üstün performans gösteren çalışanların ücret artışıyla ödüllendirilmesi ya da düşük performans gösteren çalışanların ücret kesintisiyle cezalandırılması çalışanın mevcut performansını koruması veya iyileştirilmesinde bir motivasyon unsuru olarak görülmüştür. Böylelikle performans yönetimi ve çalışan motivasyonu arasında dolaylı bir ilişki kurulmuştur. Ancak 1950'li yıllardan itibaren performans yönetimi, ödüllendirme mekanizmalarına (ücret, yükselme) etkisinin dışında başlı başına çalışan motivasyonu ve kişisel gelişimi doğrudan etkileyen bir araç olarak görülmeye başlanmıştır²⁷⁶

Performans ve motivasyon arasında yükselen dalga oluşturan bir pozitif geri bildirim ilişkisi vardır. performans yükseldikçe motivasyon artar, motivasyon yükseldikçe performans daha da artar. Performans yönetim sistemi içerisinde değerlendirme safhası ve sonrasındaki süreç içerisinde motivasyona etki görülmektedir. Bu yüzden performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla çalışanın takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü, değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir.

Motivasyonu etkileyen bir diğer konu ise, performans yönetim sistemi içerisinde değerlendirmelerin yöneticiler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşıyor olmasıdır. Değerlendirme görüşmelerinde yönetici, organizasyonu temsilen oradadır ve kurumun kendisinden beklentileri konusunda çalışanı bilgilendirip, çalışanın da görüşlerini alır. Bu durum, yönetici ve çalışanın gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, çalışanın işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da motivasyonun artmasına neden olur. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, çalışanın kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki bir başka olumlu

²⁷⁶ Kaptan, Zeynep, "Performans Değerlendirme ve Motivasyon", www.insankaynaklari.com, 2004.

etkisi olarak da görülebilir.

Çağdaş İnsan Kaynakları yaklaşımları çerçevesinde performans yönetim sisteminin kariyer, eğitim, ücret gibi diğer İnsan Kaynakları uygulamaları ile etkileşim içinde olması, kişinin kendi performansının bir uzantısı olarak alınan kararlar hakkında neden sonuç ilişkileri kurmasına yardımcı olmasına, bunun doğal bir etkileşimi sonucu ise işten tatmin olmasına ve motivasyonun artmasına neden olmaktadır.

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.

Tüm bunların yanında etkin yürütülmemiş bir performans değerlendirmesinin motivasyon üzerinde olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve verilen geribildirimler, kişinin duyguları, tutumları, alışkanlıkları ve değerlerinin yansımaları olan davranışlarına yöneliktir. Kişilerin özgüveninin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Nitekim, organizasyonlarda performans değerlendirme süreci, genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği, sancılı bir dönemi de beraberinde getirir. Etkili yürütülmeyen bir performans değerlendirme, performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı karmaşık bir ortamın doğmasına sebep olabilir. Bu durumun yan etkisi olarak, çalışanın işe karşı motivasyonunun düşmesinin yanı sıra, sürecin diğer İnsan Kaynakları uygulamalarına sağlayacağı verilerin doğruluğundan da şüphe edilmelidir²⁷⁷

Performans Yönetim Sistemini sadece işgörenler açısından düşünmemek gerekmektedir. Yönetici açısından da performansının incelenmesi ve değerlendirmesi yapılmaktadır. Ancak, bir yöneticinin performansından bahsederken, bireysel olarak düşünmenin yanı sıra o yöneticinin başında bulunduğu birimin başarısı da söz konusudur. Yani yöneticinin performansı, tüm ekibin performansını yansıtır. Ekibin başarılı olması ile yöneticinin performansı yükselir. Ekip çalışmasına inanmayan, ekibini motive etmeyen, onlarla iyi bir iletişim içinde olmayan yöneticinin performansı düşmeye başlar; bu da kurumun performansını düşürür.

Kurum performansı, finansal ve finansal olmayan metriklerle ölçülür. Finansal metrikler çoğunlukla kısa ve orta vadeli değerlendirmelerde, finansal olmayan metriklerse orta ve uzun vadeli değerlendirmelerde etkin olurlar. O yüzden, finansal ve finansal olmayan metriklerin birlikte

²⁷⁷ Kaptan, Zeynep,a.g.m.,2004.

değerlendirilmeleri çok önemlidir. Örneğin, büyük bir teknolojik yatırım yapmış olan bir kurum o yıl fazla kâr etmemiş olabilir ama pazar payını arttırarak, müşteri tatminini arttıracak yeni hamleler peşinde olan bir şirketin uzun vadede karını arttıracacağı kesindir. Kâr tek başına performans ölçüsü değildir. Bir kurumun o yıl yaptığı kar, beş yıl sonra varolacağını garanti edemez.

Yöneticinin performansında, değerlendirmede bulunduğu organizasyonun genel başarısının da etkili olması yöneticileri bazı konularda zorlamaktadır. Birçok yöneticinin ortak şikayeti, yanında çalışanların yeteneklerinden ve kapasitelerinden tam anlamıyla yararlanamamasıdır. Bunlar, o insanların gerektirdiği gibi çalışmadıklarından şikayet ederler, içlerinde bir heyecan ve heves yoktur ve başarılı olma arzusunu yitirmişlerdir. Bir şeyler elde etmek, kazanmak için motivasyonları da yoktur ve sürekli bir tatminsizlik duygusu yaşarlar. Bu yüzden çalışanlarla yönetici uyumu sağlamak ve performans değerlendirmesi sonucu yapılacak gelişim planlaması içerisinde gerek takım ruhunun oluşturulmasında gerekse personel seçimi konusunda gerekli departmanlara kaynak sağlamak yönünde de çalışmalara yön vermek gerekmektedir.

Performans yönetiminin gereği ve yararlarının başında, sosyal bir varlık olan insanın çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, başkaları tarafından onaylanmak ve cesaretlendirilmek ihtiyaçlarının karşılanması yatar. Bu kişiye hem hatalarını düzelmesi açısından bir yol gösterici olur hem de davranışlarında olabilecek yanlışlara karşı oluşmuş çekingenlik ortadan kalktığı için performansında artış sağlanması kaçınılmaz olacaktır. Bunun sonucu olarak da motivasyon kendiliğinden gelecektir.

Çalışanların işlerindeki performansları konusunda bilgilendirilmeye ve geri bildirim almaya ihtiyaçları vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında yer alan, davranışları hakkında bilgilendirme dürtüsü, kişinin moralinin iyileşmesine ve kendine olan güveninin artmasına neden olarak kişisel gelişime olanak sağlar. Performans değerlendirme, kişi düzeyinde psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Kişi mevcut eksikliklerini görüp, kendini yenilemeye ve yeni atılımlar yapmaya yönelir. 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.

Motivasyon, bireysel ihtiyaçlarını tatmin etme dürtüsü ile koşullanmış çalışanın organizasyonel amaçlara ulaşmak için harcadığı çabadır. Çalışanın motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Bu dengenin sağlam kurduğu organizasyonlarda başarı kendiliğinden gelir. Dengenin sağlanmasında uygulanan performans yönetim sisteminin önemi bir kez daha anlaşılmaktadır.

Çalışanların motivasyon düzeyini belirleyen önemli bir etken, bireylerin ihtiyaçları arasındaki farklılıklardır. Bazı çalışanlar için maddi kazançlar önemli bir motivasyon unsuruyken, diğerleri için

statü ve rol çok daha önemlidir. Kişilerin beklentileri motive olmalarında son derece etkilidir. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi, kişiyi işinden memnun ya da mutsuz kılabilir ki, bu da organizasyonun hedeflerine ulaşması konusunda belirleyici rol oynar.

Kişiler hayatlarını kazanmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için çalışırlar. Maddi ve manevi anlamda da çalışmalarının karşılığını almak isterler. Çalışanların bulundukları organizasyonlardan beklentileri, önem derecesine göre olmamak üzere övgü, takdir, onaylama, öneride bulunma, parasal ödüller, ücret artışları, v.b. olarak sıralanabilir.

Performans yönetiminin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla iş görenin takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü, değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, iş görene gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğunu mesajını içerir.

Motivasyonu etkileyen bir diğer konu ise değerlendirmelerin yöneticiler ile iletişimin düzenli hale getirilmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak samimi bir ortamda paylaşıyor olmasıdır. Değerlendirme görüşmelerinde yönetici organizasyonu için oradadır ve işletmenin kendisinden beklentileri konusunda iş göreni bilgilendirip iş görenin de görüşlerini alır. Bu durum yönetici ile iş görenin gerçekleşmesi olanaklı olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına iş görenin işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda motivasyonun artmasına neden olur. Ayrıca işletmede düzenli olarak gerçekleşen değerlendirme iş görenin kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki bir başka olumlu etkisi olarak da görülebilir. Örneğin, iş görenin performans düşüklüğü yaşadığı bir konunun gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmesi halinde ilgi eğitimin alınması elde edilen bilginin rotasyon fırsatları sağlanarak pekiştirilmesi ya da tersi öncesinde belli bir süre daha mevcut pozisyonda çalışmasını gerekli kılabilir. Sonuç olarak iş görenin sürece dahil edilmesi kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasına performansın geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesine ve daha yüksek performans göstermek için motivasyonun artmasına neden olur. Diğer taraftan etkin yürütülmemiş bir performans değerlendirmesinin motivasyon üzerinde olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve verilen geribildirimler kişinin duyguları, tutumları, alışkanlıkları ve değerlendirmenin yansıması olan davranışlarına yönelik kişilerin özgüveninin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde iş görenin motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Nitekim organizasyonlarında performans değerlendirilmesi süreci genellikle iş görenler ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği sancılı bir dönemde beraberinde getirir. Etkili yürütülmeyen bir performans değerlendirme performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı karmaşık bir ortamın doğmasına neden olabilir. Bu durumun yan etkisi olarak iş görenin işe karşı motivasyonunun düşmesinin yanı sıra sürecin diğer insan kaynakları uygulamaların

sağlayacağı verilerin doğruluğundan da şüphe edilmelidir.

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 açısında kusursuz olması beklenemez. Ancak, başka organizasyonlarla karşılaştırıldığında bazı yönlerden daha iyi veya daha kötü olarak nitelendirilebilirler.

Öncelikle değerlendirmeler iş görenin güvenini temin etmek ve sürecin objektifini sağlamak amacıyla gerçeklere (somut olaylara davranışlara) dayandırılmalıdır. Bu hem iş görenin eleştiriyi anlamasını hem de kabullenmesini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte değerlendirmeye olumlu olan geri bildirimlerle başlanması iş görenin 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 iş görende motivasyonun artmasına ve uzun vadede organizasyona daha fazla yarar sağlamasına yarar olacaktır. Geribildirimlerin sürekliliği de değerlendirmelerini iş gören motivasyonu üzerindeki etkisi açısından önemli bir konudur geri bildirimler etkinliğin artırılması açısından gerektiğinde gözlemlenen davranışların hemen ardından verilmesi ve performans değerlendirme görüşlerinin yapılacağı zaman beklenmemelidir.

Kişiler kendilerine hedefler koydukları sürece motivasyonlarını sürekli kılabilirler. İnsanlar ne için çalışacaklarını bildikten sonra nasıl çalışmaları 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 geribildirimini iş görenin 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 iş görenlerin 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. İş görenlerin kendi performansları hakkında geribildirim almaları onların gelecekteki performanslarını olumlu yönde etkileyeceği gibi motivasyona da olumlu etkisi olur. Geribildirim iş görenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonu iş

görenleri eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır.

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. Bunlardan başka iyi performans şu yollarla takdir edilebilir.

- 1.Ödüller (para, plaket,sertifika,seyahat vs.)
- 2.Şirket yayın organında tanıtma, bülten panolarından duyurma.
- 3.Sorumluluk artırımı (özel projeler, komite ya da ekip liderliği vs.)
- 4.Özel eğitim olanağı
- 5.Örgüt temsilcisi sıfatıyla üyelik.

Performansı düşük bir iş gören, işini tam anlamıyla yerine getirmeyen bir iş görendir. İşin yerine getirilmesinin çeşitli bireysel nedenleri olabilir. Düşük bir performans teşhis etmek için, iş görenin çalışmasını olumsuz yönde etkileyen faktörlerin belirlenmesidir.

Özellikle kötü sonuçlu performans değerlendirmesinin 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 .

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 iş görenler, yönetici tarafından fark edildiğinde, yönetici iş görenle bu konularla ilgili konuşma yaparak sorunlarına çözüm bulmaya çalışmalıdır. Yönetici iş görenin sorunlarına çözüm bularak onu işletmeye yeniden yararlı hale getirebilmelidir. Bunun en etkili yolu ise kişilerle yüz yüze konuşmaktır. Sorunları ve performansı düşük iş görenle görüşmenin amacı yıkıcı bir yüzleşme yaparak başka bir sorun yaratmak yerine mevcut sorunu çözmek olmalıdır.

Yapıcı bir yüzleşme, sorunun yöneticinin bakış açısından tanımlanmasıyla başlar. Örneğin, işe aşırı gecikme durumunda, iş görenin 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, iş görenlerle 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 iş görenden bunlar hakkındaki görüşlerini öğrenmesine yarayan tepkileri alarak yapmalıdır. Burada iş görene, 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. İş görenin 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. Bunların yansımaları aşağıda sunulduğu gibidir.

3.1. Performans Yönetiminin Motivasyona Olumlu Etkileri

Performans yönetim sistemin sonuçlarının olumlu olarak sonuçlanması istenilen bir hedeftir sonucun olumlu olmasının beklenmesi de bunun doğal bir sonucudur.

3.1.1. Ödüllendirme

Kurumdaki performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonlarını ölçmede belirleyicidir. Performans değerlendirme sonuçları, kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma ve eğitim ihtiyaçları gibi bir çok alanda kullanılabilir. Burada önemli olan kurumun ödül-ceza sisteminde izlemesi gereken temel ilkenin belirlenmesidir, çünkü motivasyon örgüt ortamında çalışanlara yönelik ödül-ceza sistemiyle yakından ilişkilidir.

Olumsuz davranışların cezalandırılması değil olumlu davranışların ödüllendirilmesi öncelikle tercih edilmesi gereken yaklaşımdır. Çünkü ancak bu şekilde olumlu davranışlar pekiştirilmiş olmaktadır.

Bir çok kurumda, performans değerlendirme sonuçları doğrudan veya dolaylı olarak ödüller konusunda belirleyici olmaktadır. Olumlu davranışların pekiştirilmesinde çalışana sunulan ödülün çeşidi ve özelliği de önemlidir, çünkü ödülün motive edici olması kişiye bir anlam ifade etmesine bağlıdır. Ödüller maddi veya manevi olabilir. Maddi ödüller; ücret dışı yapılan ödemeler (prim), hediyeler, ücret artışı, izin, tatil imkanları, manevi ödüller; sözlü takdir, yetki çoğalması, terfi ve sosyal kolaylıklardır.

Değerlendirme sonuçları yüksek performans gösteren çalışanları ayırt etmek ve bu kişilere verilecek ek kazançları, ikramiyeleri ve terfileri belirlemede kullanılmaktadır. Ancak, performans değerlendirmenin bu şekilde kullanımının uygun olup olmadığı tartışmalı bir konudur. Performans

değerlendirmenin ödüllerle doğrudan bağlantılı olması çalışanları cesaretlendirmekten ziyade, yargılayıcı olabilir ve bir baskı unsuru oluşturabilir.

Deets & Tyler'ın (1986) Xerox Şirketi'ndeki performans değerlendirme sonuçlarına bağlı ödül uygulamaları hakkında yaptıkları araştırmada benzer veriler elde edilmiştir. Kurumdaki performans değerlendirmesinde, kişilerin değerlendirme sonucunda aldıkları 1'le 5 arası puan doğrudan ücret planlamalarına bağlıdır. Bu ölçekte 1-yeterli performans düzeyinde değil, 5-yüksek performans düzeyinde, anlamına gelmektedir. Uygulamaya göre bütün yılın performansı tek bir puanla belirlenmeye çalışıldığı ve bu puan da doğrudan ücreti belirleyici rol oynadığı için, çalışanların tamamı ölçekte en yüksek puanı almaya odaklanmışlardır. Bir süre sonra sonuçlar incelendiğinde çalışanların % 95'ten fazlasının 3, 4, veya 5 puan aldığı ve beklenen performans seviyesinin üzerine çıkmış sayılmayanların yani 4 puandan düşük alanların kendilerini başarısız buldukları tespit edilmiştir. Sonuçların bu şekilde çıkmasının nedeni, performans değerlendirme sisteminin, değerlendirilenler ve değerlendirenler üzerinde oluşturduğu baskıdır. Çalışanların performansını değerlendirenler kaçınılmaz bir şekilde kazananlarla kaybedenleri belirlemeye zorlandıkları için, birçoğu gereğinden fazla cömert davranmış ve puanlar da ölçeğin yüksek ucuna toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda Xerox Şirketi performans değerlendirme sistemini değiştirmiş ve değerlendirme ölçeğinden vazgeçmiştir.

Bannister & Balkin (1990) tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise çalışanlar, performans değerlendirme ücret yönetimiyle doğrudan bağlantılı olduğu takdirde, değerlendirmeyi çok daha tatmin edici bulmuşlardır. Çalışanlara göre performans değerlendirme adil, tatminkar ve tutarlı bir ücret yönetiminin birinci temel koşuludur.

Örgüt yönetiminde başarılı olmak için teşvik sistemleri övgü ve ödüllendirme yöntemleri uygulanmalıdır ve başarılı iş gören ödüllendirilmelidir. Ancak ilke olarak verilen ödülün kişiye ve yapılan işe uygun olup olmadığına dikkat edilmeli ve ödül daima hak edene verilmelidir. Yönetici yapılan doğru şeyleri takdir etmeli çalışanlarına saygı duymalı ve onları gerektiği gibi ödüllendirme becerisini elde etmek için çok iyi bir gözlemci olması gerekir.

İşletme için gerçekçi ve iş gören için dürüst bir ödül sisteminin uygulanması gerekir. İş görenler kendi çalışma gruplarını amaçlarına yeterli hizmet gördüklerine inandıklarında başta ekonomik olmak üzere bir çok ödül beklerler ve bunun önce işletme içinde sonra da işletme dışında benzer durumlarda karşılaştırmasını yaparlar.

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 iş görenlerin 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 artırıyor, 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.

Arzulanan durum derhal pekiştirildiğinde en etkili koşullandırma sağlanır. Diğer bir ifade ile, arzulanan durumu, hemen ve doğrudan bir sonuç izleyecektir. Eğer sonuç, bireyin hoşlandığı bir şey ise durumun tekrar edilmesi olasılığı yükselecektir. Genel anlamda, bir davranışın sıklığı, sonuçlarının bir fonksiyonudur.

Bu ödüller kişisel olarak verilmelidir. Biçimsel olamayan ödüllerin gücünün bir kısmı, kişisel olarak verilmesinden kaynaklanır. Bir yöneticinin, sınırlı ve kıymetli bir kaynağı olan zamanını bir çalışanı tebrik ve taktir etmeye ayırması bu etkinliğin önemini ve ödülün değerini çok arttırır. Biçimsel olmayan ödüllerle sağlanan olumlu pekiştirmenin sonuçları, eğer ödüllendirme iş arkadaşları veya biçimsel olmayan bir çalışma grubunun üyeleri tarafından ya da onların yanında yapılırsa daha da büyük olmaktadır.

Ödül çalışanlar tarafından değer verilen bir şey olmalıdır. Biçimsel olmayan ödüllerin etkinliğini arttırmak için bir diğer ilke, bunun ödülü alan bireyler için değerli ve anlamlı olduğundan emin olmaktır. Bir ödülün değeri ve anlamı kişisel durumlara ve zevklere bağlı olarak değişir. Örneğin bazıları daha fazla yetki, bazıları ise sadece teşekkür edilmesini beklerler. Bir çalışanın neye değer verdiğini anlamının en iyi yolu bunu kendisine sormaktır.

Bir şirketin toplam ödül stratejisi şirketin iş gücü, kültürü ve iş gereksinimlerini yansıtmalıdır. Eğer bu doğru bir şekilde sağlanırsa, ödül stratejisi ile diğerleri arasında güçlü bir bağ olduğundan söz edilebilir.

İşletmenin ödül-ceza sisteminde izlenmesi gereken temel ilke; iş görenlere yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle seçilmesi gerektiğidir. Diğer bir ifade ile iş görenleri motive etmenin yolu onların olumlu yanlarının, başarılarının gündeme getirilip övülmesidir. Çok çalışıp ödülü hak ettiğini düşündüğü halde ödül verilmemesi kadar, çalışmış-çalışmamış farkı gözetmeksizin herkese ödül verilmesi gerçekten ödül hak ettiğini düşünen kişinin tatminsizliğine yol açar. Nitekim teşvik edici unsur ya da ödül herkese veriliyorsa teşvik edici bir özelliği kalmaz.

3.1.2. Performansa Dayalı Ücret

Performansa dayanan bir ücret programının bütün amacı, iş görenlerin şevkini ve performansını yükselten, etkili ve verimli bir organizasyon oluşturmaktır. Yapılan araştırmalara göre, iş görenlerin performanslarına uygun bir ödeme sistemi ile ödüllendirilmek istediklerini ortaya koymuştur. Performansın ve performansa bağlı ödüllendirme sisteminin objektif ve adaletli bir değerlendirmeye dayanması gerekir. Performansa dayalı ödüllendirmede kişinin takdir edilmesi ve daha da önemlisi kişinin pozitif davranışlarının ne kadar etkili bir şekilde desteklendiği dikkate alınmalıdır.

Performansa dayalı ücret uygulayan organizasyonlarda artış, herkese eşit dağıtılan bir hak değil, çalışanların kazanmak için çaba harcamaları gereken bir ödül olmaktadır.

Performansa dayalı ücret, çalışanların işleri için daha fazla sorumluluk duymasını sağlayacaktır. Verimlilik artışını sağlayacak çekici bir özendirici olacaktır. Çalışanların göstereceği ek performans, organizasyonu sektöründe daha rekabetçi kılacaktır. Bu da çalışanların kariyerlerini ve bireysel saygınlıklarını güçlendirecektir. Özellikle, ekonomik belirsizliğin yoğunlaştığı ve iş olanaklarının zayıfladığı dönemlerde bu üstünlükler daha da belirginleştirecektir. Çalışanlar sistemin tüm bu yararlarının farkında olmalıdır.

Performansa dayalı ücret uygulamaya konulduğunda organizasyon içinde sürekli ve daha yoğun bir iletişim sağlanacak ve işgücü maliyetleri daha iyi denetlenebilecektir. Bununla ötesinde motivasyonu sürdürmek için terfilerin, ücret artışlarının ve primlerin araçlar olarak kullanılması ihtiyacı ortadan kaldıracaktır.

3.1.3. Terfi Olanakları

Terfi emek, iş görenlerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan, onlara dikkat gösterildiği için daha fazlasını ve daha iyisini yapmak istemelerine, daha önemli işler yaparak daha fazla önem kazanmak istemelerine yol açan terfi kaygısıdır.

İş görenler birey olarak kendilerine önem verip yatırım yapan organizasyonlara kişisel ve mesleki bir bağlılık duyar. Bu da onların işlerine daha sıkı sarılmasına ve üretkenliğin artmasına neden olur.

İçeriden terfii politikasının uygulanmasının sonucu, bu bağlılık duygusunun oluşmasıdır. İçeriden terfii politikasını etkili biçimde uygulayabilmek için organizasyonların ilerleme fırsatları hakkında iş görenlere tam ve kesin bilgiler vermesi gerekir.

Yükselme fırsatı yakalayan iş gören kendisine daha çok güven duyar, kişiliği gelişir, yeteneklerinin artması nedeni ile çalışma isteği de artar. Ayrıca yükselmesi nedeni ile, çevrenin göstereceği ilgi ve takdir iş gören üzerinde çok olumlu etkiler yaratır. İşletmede kıdem, tecrübe, bilgi vb. kriterler göz önünde bulundurularak iş görenler arasında bir ayırım ve kayırma yapmadan objektif ve tekin bir yükselme politikası benimsenmektedir.

3.2. Performans Yönetiminin Motivasyona Olumsuz Etkiler

İşletme ortamında iş görenlere yönelik çeşitli yaptırımlar kullanılabilir. Bunlar işe geç gelen iş görene yapılan sözlü uyarıdan, işten uzaklaştırmaya kadar bir çok uygulamayı içerir. Gereken zamanlarda gerekli ödüllerin verilmemesi iş görenleri oldukça olumsuz etkiler ve sonuçta motivasyonunun düşmesine yol açar.

3.2.1. Uyarı

Performansın ne kadar düşük bir seviyede olduğunun somut örneklerle ortaya konulması, iş görenin durumu anlayışla karşılaşmasına yardımcı olacaktır. Bu noktada iş görene işini koruması için davranışını değiştirme konusunda öğüt verilmeli ve bunun için bir zaman sınırı saptanmalıdır. Bu resmi bir uyarı sayılabilir. Saptanan süre içinde gerekli düzelme sağlanmamışsa, iş görene bir uyarı yazısı gönderilmesi uygun olur. Bu, yönetici ile iş görenin bir kez daha bir arada gelip değerlendirmeyi tartışmalarını ve performansın yükselmesi için son bir uyarıda bulunmayı gerektirir.

İş görenin yapmış olduğu hata önemli değilse bir uyarı verilmesi yeterlidir. Bazı durumlarda ikinci bir uyarı da verilebilir. Üçüncü bir uyarı verilmesi düşünülüyorsa biraz daha çok yönlü üzerinde durulmalıdır. Çünkü böyle bir durum daha ağır bir disiplin cezasının verilmesini gerektirebilir.

3.2.2. Cezalandırma

Bazı yöneticiler astlarına ceza vererek onların motive edeceklerine inanırlar. Motivasyona bu şekilde yaklaşan yöneticilerin sayısı çok değildir. İş gören hatasını yinelediği durumda, kendisine ceza vermek zorunda olduğunu yöneticinin söylemesi gerekir. Bunu yaparken iş görende bir tehdit havası yaratılmamalıdır. İyi bir yönetici hata yapan iş görenini hemen cezalandırmak yerine, hatayı ve hataya neden olan unsurları ortadan kaldırmalıdır.

Hiçbir şeye tepki vermemek de bir cezalandırma biçimidir. İlgisizlik bazen, dolaysız bir saldırıdan daha yıkıcı olabilir. İş gören kendisini, adil olmayan eleştirilere karşı savunabilir; sessizlik ise onu umursamadığını düşünmesine neden olur, ki bu durumda, bir cezalandırma biçimidir.

3.2.3. İşten Çıkarma

Bu yönteme en son çare olarak başvurulması gerekir. Çünkü, bir kişinin işine son verilmesi sadece kendisini değil kendisine bağlı tüm ailesini de etkileyecektir. İşten çıkarma politikası yalnızca özellikle belirtilmesi gereken neden ya da nedenler için olmalıdır. İşe alınmaları sırasında, iş görenlere işletme politikaları hakkında bilgi verilmeli ve bu bilgiyi işten çıkarma nedenlerinin bir ifadesini de içermelidir. Sahtekarlık, baş kaldırma, ahlaksızlık, sarhoşluk, anlaşmazlığa teşvik etmek ve alışkanlık haline getirilmiş gecikme bu nedenler arasında yer alabilir.

Bütün iyileştirme çabalarının başarısızlığa uğrayıp iş görenin hiçbir gelişme göstermemesi halinde, işten çıkarma kaçınılmaz olabilir. Bu noktada yöneticinin, her türlü çareye baş vurulduğunda, yapılan her şeyin iş görenin personel dosyasına işlendiğinden ve iş görenin hangi koşulda işten çıkarıldığının kendisine önceden bildirilmiş olduğundan emin olması gerekir. Bir iş gören işten çıkarıldığını bildirmek zor bir görevdir. Ama yönetici o noktaya kadar her fırsatı ve desteği sağlamışsa, iş gören durumu anlayışla karşılayacaktır. Yönetici iş görenin performansını yükseltmesi için elinden gelen yardımın daha önceden yapmış olmalıdır. Neden ne olursa olsun yöneticinin bu çabalarına gerektiği gibi karşılık vermeyen iş görende sonuca razı olmak zorunda kalır.

Çalışanları şirket yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. 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.

3.3. Motivasyonu Arttırıcı En İyi Uygulama Örnekleri

Çalışanlarının performansını en üst düzeyde tutmayı başaran şirketler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanlarını problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu şirketler, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile

iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansları yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur ve kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar. İleri düzeyde motivasyon sağlamak ve çalışanları elde tutmak için yüksek performanslı şirketler aşağdaki uygulamaları gerçekleştiriyorlar:

3.3.1. Çalışanları Elde Tutmak İçin Makul İşe Alma Uygulamaları

Bu uygulamada, çalışanlar arasından seçilen bir görüşme grubu oluşturulur. İşe alınacak aday, bu grubun birçok üyesi ile görüşmeler yapar. Değişik gruplardan oluşturulan bir aday havuzundan daha iyi seçimler yapılamaya çalışılır. İşe alım döngüsü, referansların kontrolüyle beraber resmi görüşme süreci ile tamamlanmış olur. Ayrıca, bu konuda en iyi uygulamaları gerçekleştirmiş şirketler, işe alımlarda çalışanlarının tavsiyelerine de başvurmaktadır.

3.3.2. alışan Memnuniyeti Yaratmak için Mümkün Olduğu Kadar Eğitim Sağlamak

En iyi uygulamaları gerçekleştiren şirketler eğitim ihtiyaçlarını gözden geçirir ve gereksinimi olan çalışanlara bu olanağı sunarlar. En yararlı eğitim köklerini performansa dayandırır; böylece çalışanlar işe döndüklerinde yeni edindikleri yetenekleri kullanabilirler. İşin yapılmasında gerekenler, kullanılacak araçlar gibi iş yardımları, öğrendiklerini iş ortamında uygulama imkanı sunar. alışanlarını eğitime gönderen bir çok şirket, işe döndüklerinde yeni bilgilerini paylaşmalarını ister. Çalışanlara, hangi konularda eğitim almak istediklerini sormak ise ilerideki eğitimler için yeni kaynaklar oluşturabilir.

3.3.3. Sorumlulukları alışanlara Yaymak ve Kendi Takımları İçin Hedefler Belirlemelerini Sağlamak

Birçok şirket, anketler aracılığıyla çalışanlarına işleri ve şirketleri için ne düşündüklerini sormaktadır. Bu anketlerde alınan tepkilerden, yönetimin sorumluluğu organizasyonun tabanına doğru nasıl yayacaklarını planlarlar. Bu planlamayı yapmak için, öncelikle bir vizyon yaratılmalı ve tüm organizasyona iletilmelidir; sonra da çalışanların problemleri görmesi ve tanımlaması, sahiplenmesi ve düzeltmesi sağlanmalıdır. En iyi uygulamaların gerçekleştirildiği şirketlerde, kalite kontrol, ürünü yaratana aittir ve kontrolden sorumludur. Bu tip şirketlerde, yöneticiler yönetmekten çok koçluk yaparlar. Sorumluluk tabana doğru yayıldıķ, çalışan davranışları yavaş bir şekilde değişir. Yönetim, alışanların sorumluluk almayı istediği ve aldığı bir ortam yaratır; böylelikle, çalışanlar şirketin problemlerini zdke kendileri için hedefler koyabilirler.

3.3.4. Kilit Noktalardaki Çalışanları İşte Tutmak ve İşe Çekmek İçin Ek Ücretler Geliştirmek

Şirketler, ihtiyacı olanlar için aileye özel düzenlemeler yapabilir ve çok çaba gösterenleri kutlamak için başka ödüller önerebilir. Bazı şirketler, tatiller, hastalık ya da kişisel nedenlerle kullanılan izinleri, çalışanların kişisel işlerini takip etmelerine fırsat vermek amacıyla ücretli izin olarak düzenliyorlar. Yemekler, alternatif sağlık harcamalarını kapsayan programlar, bağımlı bakım günleri, yaşlı bakımı ve sigorta desteği gibi az maliyetli ek ücretler de kullanılabilir.

3.3.5. Performans Değerlendirmeleri Yerine Hedef - Belirleme Oturumları

İş yerinde değerlendirme işleminden daha iyi sonuçlar doğurabilecek çok az işlem vardır. Bu işlemleri gerçekleştirmek için gereken, çalışanlar ve onları yönetenlerin birlikte çalışmalarıdır. Birçok şirket, performans değerlendirmesi yerine daha olumlu bir ortam yaratan üç aylık ya da yıllık hedef belirleme oturumlarını tercih ediyor. En verimli oturumlar, geçmiş kaynaklı değil geleceğe yönelen ve görev alan herkese enerji veren oturumlardır.

Çalışan anketleri, işi ve ailesi için çifte sorumluluk hisseden çalışanlar için ek kazançlar ve esnek çalışma saatlerinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koyuyor. Bu konularla ilgili olan yöneticiler, çalışanları şirkette tutmak konusunda daha başarılı olacaktır. Federal Express' in kurucusu Frederick Smith' in dediği gibi, tüm yöneticilerin görevi, "Bize gelen insanları motive eden bir iş ortamı sağlamak"tır.

Tüm bu açıklamalardan anlaşıldığı kadarıyla performans yönetim sistemi ile motivasyon arasında direk bir ilişki olduğu açıktır. Performans yönetim sistemi uygulamaları doğru yapıldığında motivasyonu artırıcı bir unsur olmaktadır.

4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ BİR UYGULAMA

Bu bölüm araştırmanın amacı ve önemi, hipotezleri, varsayımları ve sınırlılıkları, yöntemi, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, ölçme aracının uygulanması, verilerin toplanması, analizlerin ve yorumlanmasından oluşmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi:

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. Performans Yönetim Sistemlerinin temel hedefi, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermelerini ve başarılı sonuçlar elde etmelerini sağlamaktır. Bu nedenle performans yönetim sistemleri, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesini ve uygulanmasını içerir.

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.

Performans Yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış sistematik bir yönetim aracıdır.²⁷⁸ Performans Yönetimi, çalışanla yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır. Performans yönetimi, ancak yönetici ile çalışanın işbirliğiyle mümkündür ve düşük performansı önlemeyi ve mevcut performansı geliştirmeyi amaçlar; bu nedenle de hem şirketin, hem yöneticinin, hem de çalışanın yararındadır.

²⁷⁸ Armstrong, Micheal, A Handbook Of Personnel Management Practice, 4. Baskı, Kogan Page Limited, London 1994, s.32

Performans Yönetim Sistemi, çalışanlara başarılarını ve başarısızlıklarını değerlendirmelerini sağlayacak biçimde geribildirim alma şansı verir. Düzenli iletişim dönem sonunda sürpriz yaşanmamasını sağlar. Çalışan, neyi neden yapacağını bilirse, güven kazanır ve karar alabilir hale gelir. Son olarak da, performans problemi olmasa bile, performansı geliştirme fırsatı yakalanır. Tüm bu faydaların doğal bir sonucu olarakta motivasyon sağlanmış olur.

Motivasyon konusu esas itibariyle, kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerini performansları hakkında bilgi verilmesi (geribildirim) konuları ile ilgilidir. Performans yönetim sisteminin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Süreç içerisinde yapılacak değerlendirme aracılığıyla çalışanın takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur.

Performans Yönetim Süreci içerisinde gerek değerlendirme sırasında gerekse gelişim planlaması esnasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir.

Motivasyonu etkileyen konulardan biri de, performans yönetim sistemi sürecinin yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişimi düzenli ve sürekli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşıyor olmasıdır. Performans yönetim sistemi içerisinde çalışanın, kurumun kendisinden beklentileri konusunda bilgilendirilmesi, çalışanın da görüşlerini alması oluşan olumlu havayı güçlendirecektir. Bu durum, yönetici ve çalışanın gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, çalışanın işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da motivasyonun artmasına neden olur. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, çalışanın kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından Performans yönetim sisteminin motivasyon üzerindeki bir başka olumlu etkisi olarak da görülebilir.

Performans yönetim sistemi ile motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan teorik araştırmaya ilave olarak bu araştırma ile, ele alınan şirketlerde performans yönetim sisteminin motivasyon üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını varsa bu ilişkinin hangi yönde olduğunu performans yönetim sistemi uygulayan 3 şirket ile uygulamayan 3 şirket karşılaştırılarak ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri:

Tüm bu değerlendirmeler ve belirtilen amaçlar doğrultusunda araştırmanın hipotezi, “**Performans Yönetim Sistemi ile Motivasyon arasında bir ilişki vardır ve bu ilişki pozitif yönlüdür.**” şeklinde belirlenmiştir.

Belirtilen hipotezlere bağlı olarak tespit edilen alt hipotezler aşağıda sunulmuştur.

1. Performans Yönetim Sistemi firmadaki yönetim tarzına olumlu etki eder.
2. Performans yönetim sistemi personelin kendini geliştirmesine ve öğrenen örgüte doğru gidilmesine olumlu etki eder.
3. Performans yönetim sistemi ücretlendirilmenin adil yapılması ve personelin ödüllendirilmesini daha etkin olarak yapılmasına olumlu etki eder.
4. Performans yönetim sistemi firmadaki iş güvencesine etki eder.
5. Performans yönetim sistemi personel arasındaki takım çalışması üzerine olumlu etki yapar.

4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları:

Şirket personelinin, performans yönetimi ile motivasyonun ilişkisini değerlendirebilme becerisine sahip oldukları varsayılmıştır. Anket uygulanan personelin verdikleri cevapların, şirketlerin genel yapısını ve algılarını yansıtabileceği ve anket sonucu çıkacak verilerin Personel Yönetim Sistemi uygulanan ve uygulanmayan şirketlerin genelini yansıttığı varsayılmaktadır. Şirket içerisinde yapılan ve araştırmaya konu olan tüm faaliyetlerin şirketin genel olarak tüm dönemlerde uyguladıkları yönetimleri yansıttığı varsayılmıştır.

Araştırmada mevcut zaman yetersizliği, şirketin bulunan ortamdan uzakta olması ve iş yapısı itibarıyla dağınık bir şebeke ağına sahip olmaları sınırlılıklar olarak değerlendirilmektedir. Toplanan sayısal verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır. Tespit edilmeye çalışılan Performans Yönetim Sistemi ile Motivasyon ilişkisi paylaşılan temel sayıtlarla sınırlıdır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi:

Araştırmada ölçme aracı olarak geliştirilen anket bir anket kullanılmıştır. Anketin hazırlanması sırasında konuyla ilgili alan araştırması yapılmış ve elde edilen veriler ışığında belirlenen hipotezi test

etmek maksadıyla bir anket hazırlanmış, ve elde edilen veriler istatistiksel yöntem ve tekniklerle açıklanmıştır..

4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi:

Araştırmanın evreni, İzmit’te bulunan 6 adet şirketin personelleridir. Araştırmanın yapıldığı Eylül 2004 tarihinde bu şirketlerden toplam 300 personel örneklem olarak seçilmiştir. Aşağıda şirketlerle ilgili genel bilgiler bulunmaktadır.

1. Özkurt Otomotiv San. ve Tic.Ltd.Şirketi: 1995 yılında kurulmuş olup bünyesinde 95 işçi 13 memur çalışmaktadır. Firma, yurtiçinde kullanılan beyaz eşyaların tamiri için gereken yedek parçalar ile Ford otomobilleri için bazı yedek parçaları üretmektedir. Firmada Performans Yönetim Sistemi uygulanmamaktadır.

2. İzvar Ambalaj San. ve Tic.Ltd.Şirketi: 1989 yılında kurulmuş olup bünyesinde 73 personel görev yapmaktadır. Yurt dışına ve yurt içine yağ varilleri ve ambalaj malzemeleri üretmektedir. Firmada Performans Yönetim Sistemi uygulanmamaktadır.

3. Koçak Petrol Ürünleri San. ve Tic.Ltd.Şirketi: 1992 yılında kurulmuş olup bünyesinde 85 işçi ve 7 memur çalışmaktadır. Firma yurt içi ve dışına madeni yağ üretmektedir. Firmada Performans Yönetim Sistemi uygulanmamaktadır.

4. İzmir Ambalaj San. ve Tic.Ltd.Şirketi: 1992 yılında kurulmuş olan firma bünyesinde 550 işçi ve 50 memur çalışmaktadır. Hızlı tüketim mallarının (toz deterjan, temizlik malzemeleri v.b.) lojistiği yapılan firmada sadece yurt içine yönelik bir çalışma söz konusudur. Firmada Performans Yönetim Sistemi uygulanmaktadır.

5. Şesan Yedek Parça San. ve Tic.A.Şirketi: 1980 yılında kurulmuş olan firmada 153 işçi 16 memur çalışmaktadır. Ford otomobillerinin ihtiyacı olan bazı metal yedek parçaların üretildiği firmada diğer ürünlerle yurt içi ve dışına hizmet verilmektedir. Firmada Performans Yönetim Sistemi uygulanmaktadır.

6. ISUZU Otomotiv San. ve Tic.Ltd.Şirketi: Firma 1965 yılında kurulmuş olup bünyesinde 551 işçi ve 183 memur çalışmaktadır. Isuzu markası ile minibüs ve kamyon üretilen firmada yurt içi ve dışına hizmet verilmektedir. Firmada Performans Yönetim Sistemi uygulanmaktadır.

4.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği:

Araştırmada genel olarak nicel verilere bağlı inceleme ve analiz yapılmıştır. Bu maksatla hazırlanan ölçme aracında likert modeli temel alınmıştır.

Anket demografik yapının belirlenmesi için tespit edilmiş 5 soru, performans yönetim sistemi ve motivasyon unsurları ile ilgili değerlendirmelerde kullanılacak toplam 40 yargıdan oluşmuştur. Bu ölçekle değerlendirmeye katılanların her bir yargıyı kabul etme derecesini göstermeleri istenmiştir. Verilen yargılara personelin beşli bir ölçeğe uygun olarak, “Hiçbir zaman”, “Çok Az”, “Arasıra”, “Çoğu Zaman”, “Her Zaman” şeklinde ölçeklendirmeleri istenmiştir.

Uygulanan anketin Performans Yönetim Sistemi için 4, Motivasyon için 5 boyutu bulunmaktadır. (Bkz.Ek-1: Anket)

Performans Yönetim Sistemi Boyutları:

- Hedef Belirleme
- Planlama-Yönlendirme
- Performans Değerlendirme
- Gelişim Planlaması

Motivasyon Boyutları:

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

Araştırmada kullanılması için hazırlanan anket Bir kamu kuruluşunda çalışan 20 personele 1 hafta arayla iki defa uygulanmış ve sonuçları SPSS programı ile geçerlilik ve güvenilirliği analiz edilmiştir. Anketin tümü için $\alpha=0,9556$ olarak bulunmuştur. Alpha katsayısı 1 e yaklaştıkça verilerin güvenilirliği artmaktadır. Bu hesaplamalar sonucunda ölçeğin güvenilirliğinin yeterli kabul düzeyinin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracını Uygulanması:

Araştırmaya konu olan 6 şirkette yapılan çalışma esnasında uygulanacak kişi sayısı için herhangi bir üst sınır belirtilmemiştir. Firmalara toplam 300 anket dağıtılmış ve 2004 yılı Ağustos ayında doldurulmuş ve tamamı geri dönmüştür. Anketlere verilen cevapların uygun olup olmadığı incelenerek sonuç olarak her firmadan 50 kişilik örneklem değerlendirmeye alınmıştır. Analizlerin yapılmasında SPSS For Windows 11.5 paket programı kullanılmıştır.

4.8. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler:

Elde edilen verilerin karmaşık ilişkisi dikkate alınarak analiz ve yorumları kolaylaştırmak ve sağlıklı sonuçlara ulaşmak maksadıyla büyük ölçüde istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan başlıca istatistiki yöntemler korelasyon analizi, bağımsız örnekler için t testi ve aritmetik ortalama ve yüzdelerdir. Yüzdeler yargılara verilen katılım oranlarını belirtmektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin, doğrudan ifadesini gösteren korelasyon analizinin konusunu, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve anlamlılığını belirlemek için oluşturulur ve r harfi ile gösterilir. İki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa $r = 0$, iki değişken arasında aynı yönde ilişki varsa $r(+)$, ters yönlü bir ilişki varsa $r(-)$ değerini alır.

4.9. Verilerin Analizi:

Bu bölümde araştırma probleminin çözümlenmesi amacıyla toplanan verilerin işlenmesiyle elde edilen bulgulara ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

4.9.1. Araştırmaya Konu Olan Şirketlerdeki Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular:

Ölçeğimizi oluşturan 300 personelin demografik özellikleri, bu kısımda değerlendirilmiştir.

4.9.1.1. Tüm Şirketlerde Çalışan Personelin Yaş Dağılımı:

	FİRMA	YAŞ ORANI				YAŞ ORT. ORANI			
		16 -30	31- 40	41- 50	50+	16 - 30	31- 40	41 - 50	50 +
PYS uygulamayan Firmalar	Özkurt	50	44	4	2	49	39	9	3
	İzvar	48	36	14	2				
	Koçak	50	36	8	6				
PYS Uygulayan Firmalar	İzmir	58	36	6	0	55	38	5	2
	Şesan	52	34	8	6				
	Isuzu	56	44	0	0				

Tablo 4.1. Tüm Şirketlerde Çalışan Personelin Yaş Dağılımı

Firmalarda çalışanların yaşları incelendiğinde 16-40 yaşlarında olan personel sayısının daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Isuzu firmasında anket uygulanan personelin tamamının bu yaş aralığında bulunduğu görülmektedir. Bunun yanında personel yönetim sistemi uygulayan firmalarda özellikle 50 yaşın üzerinde personel miktarının daha az olduğu gözlenmektedir. Performans Yönetim Sistemi uygulamayan firmalarda ise çalışanlarının % 51'inin 30 yaşın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç performans değerlendirmesi yapan firmalarda daha genç personel istihdam edildiğini göstermektedir.

4.9.1.2. Tüm Firmalarda Çalışan Personelin Cinsiyet Dağılımı:

	FİRMA	CİNSİYET ORANI		CİNSİYET ORT. ORANI	
		ERKEK	BAYAN	ERKEK	BAYAN
PYS uygulamayan Firmalar	Özkurt	82	18	84	16
	İzvar	86	14		
	Koçak	84	16		
PYS Uygulayan Firmalar	İzmir	76	24	81	19
	Şesan	90	10		
	Isuzu	76	24		

Tablo 4.2. Tüm Firmalarda Çalışan Personelin Cinsiyet Dağılımı

Firmaların genelinde erkek personelin ağırlığının daha fazla olduğu görülmektedir. Şesan firmasındaki personelin %90'ı erkektir. Bayan personel oranı İzmir ve Isuzu firmalarında %24 oranıyla en yüksek seviyededir. Genel olarak firma faaliyetlerinin ve çalışma şartlarının daha

çok fiziki kapasiteye dayalı olduğunu görülmektedir. Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmaların uygulamayan firmalara göre bayan eleman istihdamı yönünden biraz daha fazla imkan sağladığı anlaşılmaktadır.

4.9.1.3. Tüm Firmalarda Çalışan Personelin Medeni Halleri:

	FİRMA	MEDENİ HALİ			MEDENİ HAL ORTALAMASI		
		EVLİ	BEKAR	BOŞANMIŞ	EVLİ	BEKAR	BOŞANMIŞ
PYS uygulamayan Firmalar	Özkurt	66	32	2	67	31	2
	İzvar	68	28	4			
	Koçak	66	34	0			
PYS Uygulayan Firmalar	İzmir	60	38	2	59	37	3
	Şesan	62	38	0			
	Isuzu	56	36	8			

Tablo 4.3. Tüm Firmalarda Çalışan Personelin Medeni Halleri

Firmalarda genel olarak %60-70 oranları arasında evli personelin çalıştığı görülmekte olup boşanmış personel miktarının genel olarak çok az olduğu görülmektedir. Isuzu firmasında diğerlerine göre gerek evli personel oranının azlığı gerekse boşanmış personel oranının yüksek oluşu dikkat çekmektedir.

Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda çalışan personelin eğitim seviyelerinin yüksek olması nedeniyle evlenmenin geciktiği ve çalışma hayatına **genç** katıldıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle Performans Yönetim Sistemi uygulamayan ve kalifiye eleman çalıştırmayan firmalarda evli personel oranının yüksek olması normal bir sonuç olarak görülmektedir.

4.9.1.4. Tüm Firmalarda Çalışan Personelin Toplam Çalışma Süreleri:

	FİRMA	TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ				TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ ORTALAMASI			
		0 – 5	5 – 10	10 – 20	20 +	1 – 5	5 – 10	10 – 20	20 +
PYS uygulamayan Firmalar	Özkurt	46	32	18	4	37	31	23	9
	İzvar	32	36	20	12				
	Koçak	34	26	28	12				
PYS Uygulayan Firmalar	İzmir	36	44	18	2	42	37	17	4
	Şesan	44	18	28	10				
	Isuzu	46	48	6	0				

Tablo 4.4. Tüm Firmalarda Çalışan Personelin Toplam Çalışma Süreleri

Firmalarda çalışan personelin toplam çalışma süreleri incelendiğinde, genel olarak genç istihdama sahip, dolayısıyla az tecrübe sahibi oldukları gözlemlenmektedir.

Performans Yönetim Sistemi uygulamayan firmalardaki personelde 5 yıla kadar hizmet veren grup % 37' ü oluştururken, bu oran Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda % 42 düzeyinde görülmektedir.

4.9.1.5. Tüm Firmalarda Çalışan Personelin İşyerinde Çalışma Süreleri:

	FİRMA	İŞYERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ				İŞYERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ ORTALAMASI			
		0 – 5	5 – 10	10 – 20	20 +	0 – 5	5 – 10	10 – 20	20 +
PYS uygulamayan Firmalar	Özkurt	86	14	0	0	73	22	4	1
	İzvar	54	34	10	2				
	Koçak	80	18	2	0				
PYS Uygulayan Firmalar	İzmir	74	26	0	0	74	23	3	0
	Şesan	82	14	4	0				
	Isuzu	66	30	4	0				

Tablo 4.5. Tüm Firmalarda Çalışan Personelin İşyerinde Çalışma Süreleri

Genel olarak işyerindeki çalışma sürelerinin az olması dikkat çekmekte olup, bu sürelerde Isuzu ve İzvar firmaları dışındaki firmaların kuruluşundan bu zamana kadar ortalama 15 yıldan az bir süre geçmiş olmasının etkisinin olduğu değerlendirilmektedir.

4.9.1.6. Tüm Firmalarda Çalışan Personelin Öğrenim Durumu:

	FİRMA	ÖĞRENİM DURUMU					ÖĞRENİM DURUMU ORTALAMASI				
		İlk	Orta	Lise	Üni.	Y.Lis.	İlk	Orta	Lise	Üni.	Y.Lis.
PYS uygulamayan Firmalar	Özkurt	46	18	30	6	0	41	19	27	12	0
	İzvar	42	20	18	20	0					
	Koçak	36	20	34	10	0					
PYS Uygulayan Firmalar	İzmir	14	22	52	10	2	9	19	39	31	3
	Şesan	8	20	44	26	2					
	Isuzu	4	16	20	56	4					

Tablo 4.6. Tüm Firmalarda Çalışan Personelin Öğrenim Durumu

Genel olarak firmalardaki çalışan personelin öğrenim durumları açısından belli bir fark olduğu göze çarpmaktadır. İlkokul mezunu personel oranı %46 ile Özkurt firmasında en yüksek, % 4 oranı ile Isuzu firmasında en düşük seviyede görülmektedir. Buna ilave olarak üniversite mezunu oranında %6 ile Özkurt firmasında en düşük, %56 oranı ile Isuzu firmasında en yüksek seviyededir.

Performans Yönetim Sistemi uygulamayan firmalarda çalışanların % 60'ı ilköğretim ve ortaokul mezunu iken, performans yönetim sistemi uygulayan firma personelinin % 73'ünün lise, üniversite ve yüksek lisans eğitimi aldığı görülmektedir. Bu yönüyle Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda çalışanların eğitim düzeyi ile ilgili olarak bir düzenleme yapıldığı ve bunun sonucu eğitim düzeyinin yüksek çıktığı anlaşılmaktadır.

4.9.2. Performans Yönetim Sistemi Boyutlarının Motivasyonla İlişisine İlişkin Bulgular

4.9.2.1. Hedef Belirleme:

		HDFBEL	MOTIVBOY
HDFBEL	Pearson Correlation	1	,770(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	300	300
MOTIVBOY	Pearson Correlation	,770(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	300	300

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.7. Hedef Belirleme Korelasyon Tablosu

Hedef belirleme, Performans Yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Hedeflerin açıkça belirlenmiş olup olmaması oranında da motivasyona olumlu yada olumsuz bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Uygulama sonucunda elde edilen verilere ışığında yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 4.7 de görüldüğü gibi hedef belirleme ile motivasyonun tüm boyutları arasında %77 lik bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

	KATEG	N	Mean	Percent	Std. Deviation	Std. Error Mean
HDFBEL	1,00	150	2,5733	,515	,64493	,05266
	2,00	150	3,7267	,745	,54115	,04418

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
HDF BEL	Equal variances assumed	4,831	,029	-16,778	298	,000	-1,1533	,06874	-1,289	-1,018
	Equal variances not assumed			-16,778	289,276	,000	-1,1533	,06874	-1,289	-1,018

Tablo 4.8. Hedef Belirleme T Analiz Tablosu

Bununla birlikte hedef belirleme boyutunda firmalarda yapılan değerlendirme neticesinde PYS uygulayan ile uygulamayan gruplar arasında bir fark olup olmadığını göstermek için istatistiksel çözümleme yöntemlerinden bağımsız örneklemeler için T-testi kullanılmış olup sonuçlar Tablo 4.8 de sunulmuştur.

Değerlendirmede kurulan hipotez aşağıda belirtilmiştir.

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (Hedef belirleme boyutunda PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark yoktur.

$H_s: \mu_1 \neq \mu_2$ (Hedef belirleme boyutunda PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark vardır.)

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_s: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

F significant değeri = 0.029 < $\alpha=0.05$ dir; buna göre varyanslar homojen değildir. Buradan yola çıkarak varyansların eşit olmadığı durumdaki significant değeri bakılması gereken değerdir. Bu değere göre 0.000 < 0.005 olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Sonuç olarak PYS uygulayan ve uygulamayan firmalar arasında hedef belirleme bakımından fark olduğu ortaya çıkmaktadır.

Hedefler belirlenirken çalışanlardan görüş alınmasının performans yönetim sistemi uygulamaları sayesinde daha fazla yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca hedeflerin çalışanlara ulaşılabilirliği ve açıklığı ilgili soruya verilen cevaplara katılımda sağlanan artışın personelin bu hedeflere ulaşmada daha fazla gayret göstermesini bunun sonucu oluşacak iyileşmelerin ise doğrudan bireysel motivasyona etki edeceğini söylemek mümkündür. Firmaların çalışanları ile birlikte hedefleri

belirlenmesi de firmanın gerçekten ulaşabileceği düzeylerde daha gerçekçi hedeflere yönelmesini de sağladığı ankete katılanların verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır. Tüm yapılan değerlendirmelerde firmaların katılım oranlarındaki % 23 lük değişim bu belirtilen durumları desteklemektedir.

4.9.2.2. Planlama/ Yönlendirme:

		PLANYÖN	MOTIVBOY
PLANYÖN	Pearson Correlation	1	,663(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	300	300
MOTIVBOY	Pearson Correlation	,663(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	300	300

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.9. Planlama-Yönlendirme Korelasyon Tablosu

Planlama ve yönlendirme hedef belirlemenin ardından gelen bir aşamadır. Planlama ve yönlendirmenin personelin yapacağı işe daha bilinçli olarak yaklaşmasını ve önceden hedeflerini daha net belirlemesi açısından motivasyona olumlu yada olumsuz bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Uygulama sonucunda elde edilen verilere ışığında yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 4.9 da görüldüğü gibi planlama-yönlendirme boyutu ile motivasyonun tüm boyutları arasında %66lık bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

	KATEG	N	Mean	Percent	Std. Deviation	Std. Error Mean
PLANYÖN	1,00	150	2,8320	,5664	,56144	,04584
	2,00	150	3,6307	,7261	,62723	,05121

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference

									Lower	Upper
PLAN YÖN	Equal variances assumed	,250	,618	-11,620	298	,000	-,7987	,0687	-,934	-,663
	Equal variances not assumed			-11,620	294,414	,000	-,7987	,0687	-,934	-,663

Tablo 4.10. Planlama-Yönlendirme T Analiz Tablosu

Bununla birlikte planlama-yönlendirme boyutunda firmalarda yapılan değerlendirme neticesinde PYS uygulayan ile uygulamayan gruplar arasında bir fark olup olmadığını göstermek için uygulanan T-Analizi sonucu Tablo 4.10 da sunulmuştur.

Değerlendirmede kurulan hipotez;

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (Planlama-yönlendirme boyutunda PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark yoktur.

$H_s: \mu_1 \neq \mu_2$ (Planlama-yönlendirme boyutunda PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark vardır.)

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_s: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

F significant değeri = 0.618 > $\alpha=0.05$ olduğundan varyanslar homojendir. Bununla birlikte ortalamaları karşılaştırmak için kullanılan significant değeri ise varyansların eşit olduğu durumdaki bakılması gereken değerdir. Bu değer 0.000 < 0.005 olduğundan H_0 reddedilir. Sonuç olarak PYS uygulayan ve uygulamayan firmalar arasında hedef belirleme bakımından fark olduğu ortaya çıkmaktadır.

Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda yöneticileri çalışanlarıyla ilgilenme oranının daha fazla olduğu, yöneticilerin çalışanlarını başarılı olmaları için daha fazla teşvik ettiğini, çalışanların daha fazla bilgilendirildiklerini söylemek mümkündür. Genel olarak bakıldığında, planlama ve yönlendirme açısından çalışanlar; Performans Yönetim Sistemi uygulamayan firmalarda % 56,7 oranında planlama ve yönlendirme ile ilgili belirtilen yargılara katılırken uygulayan firmalarda %72,6 oranında katılım gerçekleşmiştir. Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda uygulamayanlara göre % 15,9 luk bir fark yaratmaktadır. Bu değerlendirmelerde firmalar açısından en önemli nokta çalışanların firmanın hedeflerini bilerek kendileri kendi yapacakları işleri planlamaları ve bunu yaparkende yapılacak her türlü yönlendirmeye açık olmalarının sağlanmasıdır. Performans yönetin sisteminin bu durumu sağladığı elde edilen sonuçların analiz edilmesinde ortaya çıkmaktadır.

Bu sayede çalışanların belirlenen performans hedeflerine ulaşmaları daha da kolaylaşacak ve bu hedefleri ulaşma motivasyonunda beraberinde getirecektir.

4.9.2.3. Performans Değerlendirme:

		PERDEĞ	MOTIVBOY
PERDEĞ	Pearson Correlation	1	,710(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	300	300
MOTIVBOY	Pearson Correlation	,710(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	300	300

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.11. Performans Değerlendirme Korelasyon Tablosu

Performans değerlendirme sistem içerisinde üçüncü boyutu oluşturmaktadır. Personel değerlendirmenin, çalışanların hangi standartlarda olduğunu belli kriterler altında somutlaştırarak göstermeyi sağladığı ve bu durumun da motivasyona olumlu yada olumsuz bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Uygulama sonucunda elde edilen verilere ışığında yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 4.11 de görüldüğü gibi performans değerlendirme boyutu ile motivasyonun tüm boyutları arasında %71 lik bir ilişki olduğunu görülmektedir.

	KATEG	N	Mean	Percent	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERDEĞ	1,00	150	2,8093	,5619	,53210	,04345
	2,00	150	3,6840	,7368	,68552	,05597

		Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
--	--	---	------------------------------

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PER	Equal variances assumed	5,714	,017	-12,344	298	,000	-,8747	,07086	-1,014	-,735
DEĞ	Equal variances not assumed			-12,344	280,726	,000	-,8747	,07086	-1,014	-,735

Tablo 4.12. Performans Değerlendirme T Analiz Tablosu

Bununla birlikte performans değerlendirme boyutunda firmalarda yapılan değerlendirme neticesinde PYS uygulayan ile uygulamayan gruplar arasında bir fark olup olmadığını göstermek için uygulanan T-Analizi sonucu Tablo 4.12 de sunulmuştur.

Değerlendirmede kurulan hipotez;

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (Performans değerlendirme boyutunda PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark yoktur.)

$H_s: \mu_1 \neq \mu_2$ (Performans değerlendirme boyutunda PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark vardır.)

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_s: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

F significant değeri = 0.017 < $\alpha=0.05$ olduğundan varyanslar homojen değildir. Buradan yola çıkarak varyansların eşit olmadığı durumdaki significant değerine bakılması gereken değerdir. Bu değere göre 0.000 < 0.005 olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Sonuç olarak PYS uygulayan ve uygulamayan firmalar arasında performans değerlendirme bakımından fark olduğu ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak Performans Yönetim Sistemi uygulayan şirketlerde uygulamayanlara göre performans değerlendirmeye katılım oranının % 18 daha yüksek olduğu görülmektedir. Performans Yönetim Sistemi uygulamaları ile çalışanların performans değerlendirmelerine daha fazla önem verilmekte olduğu görülmektedir. Ayrıca, performans değerlendirmeye katılım PYS uygulayan firmalarda daha etkin bir şekilde olmaktadır. Katılım oranının yüksekliği performans değerlendirmeye karşı oluşacak olumsuzlukları ortadan kaldıracağı gibi firma çalışanlarına değerlendirme kriterlerine nasıl ulaşılabildiğine de canlı örnekler sunmak açısından önemlidir. Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda bu oranın yüksekliği ayrıca, ücret tespiti, ödüllendirme v.b. değerlendirme

sonucuna dayanan faaliyetlere olan inancın daha da artmasını sağlayacak, bunun yanı sıra firmadaki yönetim kadrosuna karşı düşüncelerin olumluya doğru artış göstermesine neden olacaktır. Ayrıca değerlendirmelerin sistem içerisinde herkes tarafından bilinen ve standart kriterlere dayandırılması çalışanlar arasında ayırım yapılmasını da engelleyecek ve personelin sisteme olan bağlılığını güçlendirecektir. Belitilen standartların herkes tarafından biliniyor olması çalışanların kendilerine seçtikleri hedefler ile firmanın başarılı saydığı standartların birbirlerine uyumlu olmasını da sağlamaktadır.

Performans Değerlendirmesi, yukarıda da belirtildiği gibi firmada uygulanacak diğer sistemler için gereken performans verilerini sağlaması açısından önemli bir uygulamadır. Özellikle belirlenen hedeflerin erişilebilir olması için çalışan performansının iyi incelenmiş olması gerekmektedir. Firmalarda yapılan performans değerlendirme ile ilgili ulaşılan tüm değerlendirmeler çalışanların motivasyonuna da etki edecektir. Nitekim verilen yargılara Performans Yönetim Sistemini uygulayan firmalardaki çalışanların daha yüksek oranlarda katılımı da firma içinde değerlendirmenin yarattığı olumlu havayı sergilemektedir.

4.9.2.4. Gelişim Planlaması:

		GELŞPLAN	MOTIVBOY
GELŞPLAN	Pearson Correlation	1	,721(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	300	300
MOTIVBOY	Pearson Correlation	,721(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	300	300

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.13. Gelişim Planlaması Korelasyon Tablosu

Gelişim planlaması PYS içerisinde son boyutu oluşturmaktadır. Gelişim planlamasının personelin standartlarını yükseltmek performansın ileriye götürülmesi için gerekenleri belirlemeyi sağladığı ve bu durumun da motivasyona olumlu yada olumsuz bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Uygulama sonucunda elde edilen verilere ışığında yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 4.13 de görüldüğü gibi performans değerlendirme boyutu ile motivasyonun tüm boyutları arasında %72 lik bir ilişki olduğunu görülmektedir.

	KATEG	N	Mean	Percent	Std. Deviation	Std. Error
--	-------	---	------	---------	----------------	------------

						Mean
GELŞPLAN	1,00	150	2,7307	,5461	,58251	,04756
	2,00	150	3,7267	,7453	,44233	,03612

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
GELŞ PLAN	Equal variances assumed	9,048	,003	-16,678	298	,000	-,9960	,05972	-1,113	-,878
	Equal variances not assumed			-16,678	277,956	,000	-,9960	,05972	-1,113	-,878

Tablo 4.14. Gelişim Planlaması T Analiz Tablosu

Bununla birlikte gelişim planlaması boyutunda firmalarda yapılan değerlendirme neticesinde PYS uygulayan ile uygulamayan gruplar arasında bir fark olup olmadığını göstermek için uygulanan T-Analizi sonucu Tablo 4.14 de belirtilmiştir.

Değerlendirmede kurulan hipotez;

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (Gelişim Planlaması boyutunda PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark yoktur.)

$H_s: \mu_1 \neq \mu_2$ (Gelişim Planlaması boyutunda PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark vardır.)

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_s: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

F significant değeri = 0.003 < $\alpha=0.05$ olduğundan varyanslar homojen değildir. Buradan yola çıkarak varyansların eşit olmadığı durumdaki significant değerine bakılması gereken değerdir. Bu değere göre 0.000 < 0.005 olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Sonuç olarak PYS uygulayan ve uygulamayan firmalar arasında gelişim planlaması bakımından fark olduğu ortaya çıkmaktadır.

Performans Yönetim Sistemi içerisinde en önemli getirilerinden biri de firma çalışanlarının ihtiyaç duyacağı eğitimin tespitidir. Bununla birlikte, eğitim verimli olabilmesi için kullanılacağı iş dalında çalışan personelin öncelikli olarak belli bir standartta o işin gereklerini karşılaması gerekmektedir.

Performans Yönetim Sisteminden elde edilen veriler sayesinde personelin işe uygunluğunun tespiti sağlanabileceği gibi eksik yönleri de tespit edileceğinden ihtiyaç duyulacak eğitimin de tespiti rasyonel olacaktır. Performans Yönetim Sistemi uygulayan ile uygulamayan firmalar arasındaki %19.9 luk fark, firmaların yapmış olduğu düzenleme ve ihtiyaçlarını sistemden elde ettikleri veriler doğrultusunda yaptıklarını göstermektedir.

Firma çalışanlarının kendi performansları hakkında bilgi sahibi olması, eksik yönlerin tespiti ve başlangıçta koyulan bireysel hedeflerin yeniden değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Performans yönetim sisteminin bir boyutunu oluşturan geri bildirim sayesinde firma çalışanları sonuçlara ulaşabildiklerinden verilen yargıya katılım yüksek belirlenmiştir. Durum firma açısından değerlendirildiğinde ise bireysel anlamda oluşacak değerlendirme sonuçlarının personel tarafından kabullenilmesi firmanın sonuçlar doğrultusunda yapacağı iyileştirmeler ve değişimlerin daha kolay kabul görmesini ve destek almasını sağlayacaktır.

4.9.3. Motivasyon Boyutlarının Karşılaştırılması:

4.9.3.1. Yönetim Tarzı:

		YÖNTARZI	PYSBOY
YÖNTARZI	Pearson Correlation	1	,659(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	300	300
PYSBOY	Pearson Correlation	,659(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	300	300

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.15. Yönetim Tarzı Korelasyon Tablosu

Yönetim tarzı motivasyonun bir boyutu olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetim tarzının personelin işe bağlılığını arttırdığı ve performans yönetim sisteminin uygulanmasına olumlu yada olumsuz bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Uygulama sonucunda elde edilen verilere ışığında yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 4.15 de görüldüğü gibi yönetim tarzı ile performans yönetim sisteminin tüm boyutları arasında %66 lık bir ilişki olduğunu görülmektedir.

	KATEG	N	Mean	Percent	Std. Deviation	Std. Error Mean
YÖNTARZI	1,00	150	2,9367	,5873	,60561	,04945
	2,00	150	3,6083	,7217	,64011	,05227

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
YÖN TARZI	Equal variances assumed	,171	,679	-9,335	298	,000	-,6717	,07195	-,813	-,530
	Equal variances not assumed			-9,335	297,090	,000	-,6717	,07195	-,813	-,530

Tablo 4.16. Yönetim Tarzı T Analiz Tablosu

Bununla birlikte yönetim tarzı ile ilgili olarak firmalarda yapılan değerlendirme neticesinde PYS uygulayan ile uygulamayan gruplar arasında bir fark olup olmadığını göstermek için uygulanan T-Analizi sonucu Tablo 4.16 da sunulmuştur.

Değerlendirmede kurulan hipotez;

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (Yönetim tarzında PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark yoktur.)

$H_s: \mu_1 \neq \mu_2$ (Yönetim tarzında PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark vardır.)

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_s: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

F significant değeri = 0.679 > $\alpha=0.05$ olduğundan varyanslar homojendir. Bununla birlikte ortalamaları karşılaştırmak için kullanılan significant değeri ise varyansların eşit olduğu durumdaki bakılması gereken değerdir. Bu değer $0.000 < 0.005$ olduğundan H_0 reddedilir. Sonuç olarak PYS uygulayan ve uygulamayan firmalar arasında yönetim tarzı bakımından fark olduğu ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak performans yönetim sistemi belli ve ölçülebilir hedefler ve değerlendirme kriterleri ortaya koyduğundan, personelin yapılan tüm değerlendirme, seçim ve eğitim faaliyetlerini daha kolay kabullenmesini sağlamakta bu değerlendirmeleri yapan yönetim kademesine olan bağlılığı ve güveni yüksek seviyelerde tutulabilmektedir. Bu sistemi uygulamayan firmalarda ise değerlendirmelerin adil olduğuna inanma tamamen yöneticilerin şahsi uygulamalarına göre anlam kazanacaktır. Performans

Yönetim Sistemi uygulayan firmaların gerek eğitim alacak personelin tespitinde gerekse işe uygun personelin seçiminde rasyonel verilere dayanarak hareket etmeleri, çalışanlar arasında adaletli olduğu fikrini yüksek kılmakta ve yöneticinin çalışanlarını, işini en iyi şekilde yapması için daha kolay teşvik edebilmesini sağlamaktadır.

Performans Yönetim Sistemi içerisinde çalışanların kararlara katılımı gerek hedef belirleme safhasında gerekse gelişim planlaması safhasında etkin olarak sağlanmaktadır. Bununla birlikte firmada çalışanların kararlara katılımı, genel anlamda çalışanların firmaya olan sahiplenme duygusunu arttıracak gibi bireysel motivasyonu da olumlu yönde etkileyecektir. Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda bu yargıya katılım oranının yüksek çıkması, çalışanlar tarafından firmanın benimsendiğini ve firma açısından önemli oldukları hissini oluşturduğunu göstermektedir. Bununla birlikte firmaların arasındaki oran farklılıkları, yöneticilerin bireysel özelliklerine bağlı olabileceği gibi firmada uygulanan yöntemlerle ilgili personelin yöneticiler tarafından yönlendirilmesi ile de alakalı olabilir. Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalar içinde oranların birbirine yakın ve genelde yüksek olmasının, uygulamaların belli bir sisteme göre yapılmasından dolayı tutarlılığının yüksek olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

4.9.3.2. Kendini Geliştirme:

		KENDGEL	PYSBOY
KENDGEL	Pearson Correlation	1	,712(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	300	300
PYSBOY	Pearson Correlation	,712(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	300	300

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.17. Kendini Geliştirme Korelasyon Tablosu

Kendini geliştirme motivasyonun bir boyutu olarak ortaya çıkmaktadır. Kendini geliştirmenin personelin performansına katkı sağladığı ve performans yönetim sisteminin uygulanmasına olumlu yada olumsuz bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Uygulama sonucunda elde edilen verilere ışığında yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 4.17 de görüldüğü gibi yönetim tarzı ile performans yönetim sisteminin tüm boyutları arasında %71 lik bir ilişki olduğunu görülmektedir.

	KATEG	N	Mean	Percent	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	-------	---	------	---------	----------------	-----------------

KENDGEL	1,00	150	2,7300	,546	,58255	,04756
	2,00	150	3,7383	,7477	,71615	,05847

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Differen ce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KEND GEL	Equal variances assumed	6,822	,009	-13,377	298	,000	-1,0083	,07538	-1,1566	-,860
	Equal variances not assumed			-13,377	286,140	,000	-1,0083	,07538	-1,1566	-,8599

Tablo 4.18. Kendini Geliştirme T Analiz Tablosu

Bununla birlikte kendini geliştirme ile ilgili olarak firmalarda yapılan değerlendirme neticesinde PYS uygulayan ile uygulamayan gruplar arasında bir fark olup olmadığını göstermek için uygulanan T-Analizi sonucu Tablo 4.18 de sunulmuştur.

Değerlendirmede kurulan hipotez;

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (Kendini geliştirmeyeyle ilgili olarak PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark yoktur.)

$H_s: \mu_1 \neq \mu_2$ (Kendini geliştirmeyeyle ilgili olarak PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark vardır.)

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_s: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

F significant değeri = 0.09 > $\alpha=0.05$ olduğundan varyanslar homojendir. Bununla birlikte ortalamaları karşılaştırmak için kullanılan significant değeri ise varyansların eşit olduğu durumdaki bakılması gereken değerdir. Bu değer $0.000 < 0.005$ olduğundan H_0 reddedilir. Sonuç olarak PYS uygulayan ve uygulamayan firmalar arasında kendini geliştirme açısından fark olduğu ortaya çıkmaktadır.

Firma çalışanlarının kendilerini geliştirebilmek için ihtiyaç duyacakları eğitimin tespiti Performans Yönetim Sistemi içerisinde önemli bir faaliyettir. Ancak uygulamayan firmalarda eğitim

ihtiyaçlarının tespiti tamamen yöneticilerin bu konu hakkındaki tecrübe ve ilgileriyle orantılı olarak değişmektedir

Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalar uygulamayan firmalara göre daha fazla eğitime katkı sağlamakta olup, çalışanların yaptıkları işleri geliştirmelerine yönelik eğitim almaları konusunda duyarlı olduklarını göstermektedir. Ancak firmaların tespit ettikleri eğitimlerin işe katkısının Performans Yönetim Sistemi uygulayanlarda daha yüksek oranlarda kabul edilmesi seçilen eğitimlerin başarısı sonucudur. Seçim aşamasında ise sistemden elde edilen verilerin kullanıldığı düşünüldüğünde performans yönetimi uygulamasının bu aşamada da katkısının önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Firmada çalışanlara söz hakkı tanınması, firma içerisinde alınan kararların daha kolay kabullenilmesini sağlayacaktır. Performans Yönetim Sisteminin tüm boyutlarında yapılan çalışmalarda çalışanlarında katılımı sağlanması bir şart olarak belirlendiğinden bu katılım personelin hem işi sahiplanmesini sağlayacak hem de bireysel gelişimini hızlandıracaktır. Firmaların çalışan fikirlerine açık olması bizzat uygulayıcılar tarafından belirlenebilecek aksaklıkların tespitini kolaylaştıracaktır. Bunun yanında oluşabilecek sorunlara üretilen çözüm önerilerin hem nicelik açısından artmasını sağlayacak hem de uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar açısından bir ön değerlendirme yapılacaktır. Performans Yönetim Sistemi içerisinde bu yagılara katılım oranlarının yüksekliği çalışanların sistemin her aşamasına katılımının sağlanmasından kaynaklanmaktadır.

4.9.3.3. Ücret ve Ödüllendirme:

		ÜCRTÖDÜL	PYSBOY
ÜCRTÖDÜL	Pearson Correlation	1	,732(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	300	300
PYSBOY	Pearson Correlation	,732(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	300	300

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.19. Ücret ve Ödüllendirme Korelasyon Tablosu

Ücret ve ödüllendirme motivasyon içinde en somut sonuçları olan bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Ücret ve ödüllendirme personelin performansına katkı sağladığı ve performans yönetim sisteminin uygulanmasına olumlu yada olumsuz bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Uygulama sonucunda elde edilen verilere ışığında yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 4.19 da görüldüğü gibi yönetim tarzı ile performans yönetim sisteminin tüm boyutları arasında %73 lük bir ilişki olduğunu görülmektedir.

	KATEG	N	Mean	Percent	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÜCRTÖDÜL	1,00	150	2,5450	,509	,68851	,05622
	2,00	150	3,6850	,737	,55595	,04539

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ÜCRT ÖDÜL	Equal variances assumed	6,846	,009	-15,777	298	,000	-1,1400	,07226	-1,282	-,998
	Equal variances not assumed			-15,777	285,339	,000	-1,1400	,07226	-1,282	-,998

Tablo 4.20. Ücret ve Ödüllendirme T Analiz Tablosu

Bununla birlikte ücret ve ödüllendirme ile ilgili olarak firmalarda yapılan değerlendirme neticesinde PYS uygulayan ile uygulamayan gruplar arasında bir fark olup olmadığını göstermek için uygulanan T-Analizi sonucu Tablo 4. 19 da sunulmuştur.

Değerlendirmede kurulan hipotez;

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (Ücret ve ödüllendirme ile ilgili olarak PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark yoktur.)

$H_s: \mu_1 \neq \mu_2$ (Ücret ve ödüllendirme ile ilgili olarak PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark vardır.)

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_s: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

F significant değeri = 0.09 > $\alpha=0.05$ olduğundan varyanslar homojendir. Bununla birlikte ortalamaları karşılaştırmak için kullanılan significant değeri ise varyansların eşit olduğu durumdaki bakılması gereken değerdir. Bu değer 0.000 < 0.005 olduğundan H_0 reddedilir. Sonuç olarak PYS uygulayan ve uygulamayan firmalar arasında ücret ve ödüllendirme açısından fark olduğu ortaya çıkmaktadır.

Firmaların uyguladıkları Performans Yönetim Sisteminin çalışana dönmesinde en önemli noktasını ücret ve ödüllendirme oluşturmaktadır. Çalışanların performansını yönlendirmede kullanılabilecek bir ücret ve ödüllendirme sistemi çalışan motivasyonunu arttırdığı gibi performansını da olumlu etkilemektedir. Bununla birlikte hazırlanan sistemin rasyonel verilere dayandırılarak uygulanması çalışanların firmaya olan bağlılığını arttıracak, artı olarak hedeflere ulaşılması için gereken gayreti de göstermesini sağlayacaktır. Performans Yönetim sistemi ücret ve ödüllendirme için gerçekçi verileri sağladığından yapılan işlemler daha fazla kabul görmektedir. Bu da sistemin uygulandığı firmalarla uygulanmayan firmalar arasında ücret ve ödüllendirme ile ilgili verilen yargılara katılım oranlarındaki farkı ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanların yaptıkları işe göre değerlendirilmesi Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda elde edilen rasyonel verilere dayandırıldığından daha kolay ve kabul edilebilir olmaktadır. Bunun yanında sistemin uygulanmadığı firmalarda değerlendirme, ya yöneticinin yaptığı gözleme ya da sadece çıkan sonuca göre yapılabileceğinden tam adil bir değerlendirme yapılamayacaktır. Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda verilen yargıya katılımın yüksek ve birbirine yakın olması bu değerlendirmeyi desteklemekte sistemin uygulanmadığı firmalardaki katılım az ve aralarındaki farkın yüksek oluşu ise yapılan uygulamaların kişilere bağlı olduğunu göstermektedir.

Firmaların PYS içindeki performans değerlendirme yapması sonucu, çalışanların performansını doğal bir sıralamaya götürmekte, sıralamanın üst ucundaki performansların belli bir ayrıma gidilmesini gerektirmektedir. Özellikle bu ayrım için kullanılan ücret artışı ve ödüllendirme v.b. değerlendirme şekillerinin adil olması için Performans Yönetim Sisteminin uygulanmasını gerektirmektedir.

Motivasyon unsuru olarak kullanılan en önemli maddi araçlardan biri ücrettir. Firma çalışanları açısından yapılan işi yansıtacak şekilde ücretlendirildiği kanaati oluşması performansı olumlu yönde etkileyeceği gibi firma içerisinde bir rekabet ortamı da yaratacaktır. Performans Yönetim Sistemi içerisinde çalışanların performans değerlendirilmesine göre ücretlendirme mantığı ile hareket edildiğinden sistemi uygulayan firmalar içerisinde adaletli olduğuna inanma yüksek seviyededir.

Firma içerisinde çalışanların yaptıkları işe uygun ücretlendirilmesi yanında ilave performans gösteren çalışanın artı maddi unsurlarla ödüllendirilmesi için bir sistem oluşturulması çalışanların performansını bu standartların üstüne çıkmaları için yoğunlaştıracaktır. Performans Yönetim Sistemi uygulamaları içerisinde performans tespiti net kriterlere bağlandığı gibi başarı için gereken standartlarda çalışma öncesi belirlenmiştir. Belirlenen standartların üzerine çıkan personelin tespiti

daha kolay olmakta ve ilave performans ödüllendirilirken daha kolay ve açık bir uygulama yapılmaktadır. Bu da firma çalışanları tarafından verilen yargıya katılım oranını yüksek tutmaktadır.

Çalışanların motive edilmesinde kullanılan maddi unsurların yanında manevi açıdan da çalışanların ödüllendirilmesi performansa olumlu etki yapmaktadır. Firma içerisinde manevi açıdan değer gördüğünü hisseden çalışan, hem firmayı sahiplenmekte hem de gerek kendi hedeflerine gerekse firma hedeflerine ulaşmak için ilave performans göstermesini sağlamaktadır. Performans Yönetim Sistemi içerisinde başarılı performansın ödüllendirilmesi en önemli motive aracı olarak kullanıldığından ödüllendirmenin maddi ve manevi şekilleri etkili bir biçimde kullanılmaktadır.

4.9.3.4. Güvenlik:

		GÜVENLİK	PYSBOY
GÜVENLİK	Pearson Correlation	1	,611(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	300	300
PYSBOY	Pearson Correlation	,611(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	300	300

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.21. Güvenlik Korelasyon Tablosu

Güvenlik motivasyon içinde önemli boyutlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Güvenliğin personelin olumsuzları düşünmeden performansını tam olarak yansıtmamasını sağlayarak motivasyonu arttırdığı ve performans yönetim sisteminin uygulanmasına olumlu yada olumsuz bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Uygulama sonucunda elde edilen verilere ışığında yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 4.20 de görüldüğü gibi yönetim tarzı ile performans yönetim sisteminin tüm boyutları arasında %61 lik bir ilişki olduğunu görülmektedir.

	KATEG	N	Mean	Percent	Std. Deviation	Std. Error Mean
GÜVENLİK	1,00	150	3,0467	,6093	,70615	,05766
	2,00	150	3,9600	,792	,56912	,04647

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
GÜVEN LIK	Equal variances assumed	14,329	,000	-12,334	298	,000	-,9133	,07405	-1,059	-,767
	Equal variances not assumed			-12,334	285,130	,000	-,9133	,07405	-1,059	-,767

Tablo 4.22. Güvenlik T Analiz Tablosu

Bununla birlikte güvenlikle ilgili olarak firmalarda yapılan değerlendirme neticesinde PYS uygulayan ile uygulamayan gruplar arasında bir fark olup olmadığını göstermek için uygulanan T-Analizi sonucu aşağıda belirtilmiştir.

Değerlendirmede kurulan hipotez;

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (Güvenlik ile ilgili olarak PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark yoktur.)

$H_s: \mu_1 \neq \mu_2$ (Güvenlik ile ilgili olarak PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark vardır.)

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_s: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

F significant değeri = $0.00 < \alpha = 0.05$ olduğundan varyanslar homojen değildir. Buradan yola çıkarak varyansların eşit olmadığı durumdaki significant değerine bakılması gereken değerdir. Bu değere göre $0.000 < 0.005$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Sonuç olarak PYS uygulayan ve uygulamayan firmalar arasında güvenlik bakımından fark olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde çalışanların motive edilebilmesinde en başta gelen unsurlardan biri de iş güvenliğidir. Motivasyon teorilerinin genelinde de anlatıldığı üzere güvenlik ihtiyacı karşılanmadan diğer ihtiyaçların tespiti ve giderilmesi de zor gözükmektedir. Firmanın çalışanlara sağladığı iş güvencesi sayesinde, verimli bir çalışma ortamı oluşmakta ve buna bağlı olarak gerek performansta gerekse

motivasyonda olumlu etkiler sağlanabilmektedir. Performans yönetim sistemi içerisinde çalışanların etkilendikleri hususlar dönem içerisinde daha kolay tespit edildiğinden gelişim planlaması aşamasında gerekli önlemler zamanında alınabilmekte kısacası karşılaşılan sorunlara daha kolay ve çabuk reaksiyon gösterilebilmektedir. Firmaların genel yapılarında sağlık ve kaza ile ilgili sıkıntıların giderilmesi için belli bir sistemin mevcut olduğu katılım oranlarından anlaşılmakta olup Performans Yönetim Sisteminin uygulandığı firmalarda uygulanan sistemlerin çalışanları daha çok tatmin ettiği ve etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanlara güven duyulabilmesi için çalışanların iyi tanınması ve istikrarının bilinmesi gerekmektedir. Performanslarının değerlendirmesi sonucu elde edilen verilerin belli dönemler arasında karşılaştırılması hem istikrarlarını ortaya çıkaracak hem de yönetici açısından personelin potansiyelinin anlaşılmasını sağlayacaktır.

Fiziksel koşullarla ilgili olarak, Performans Yönetim Sistemine bir girdi sağlaması için kullanılan iş analizi çalışmalarıyla yapılacak işin gerektirdiği çalışma koşulları belirlenmektedir. Sistem başlangıcında bu durumun değerlendirmesi hedeflere ulaştırmayı kolaylaştıracak ve gelişen durumlara reaksiyon süresi daha çabuk olacaktır. Sistemin uygulandığı firmalarda verilen yargıya katılımın yüksek olması çalışma başlangıcında fiziksel koşulların çalışanları olumlu yönde etkileyecek şekilde hazırlandığını göstermektedir.

4.9.3.5. Takım Çalışması:

		TAKÇALIŞ	PYSBOY
TAKÇALIŞ	Pearson Correlation	1	,692(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	300	300
PYSBOY	Pearson Correlation	,692(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	300	300

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.23. Takım Çalışması Korelasyon Tablosu

Takım çalışması da motivasyon içinde önemli boyutlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Takım çalışmasının firmada iltişimi ve işbirliğini sağlayarak motivasyonu arttırdığı ve performans yönetim sisteminin uygulanmasına olumlu yada olumsuz bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Uygulama sonucunda elde edilen verilere ışığında yapılan korelasyon analizi sonucunda **Tablo 4.22**

de görüldüğü gibi yönetim tarzı ile performans yönetim sisteminin tüm boyutları arasında %69 luk bir ilişki olduğunu görülmektedir.

	KATEG	N	Mean	Percent	Std. Deviation	Std. Error Mean
TAKÇALIŞ	1,00	150	2,8717	,5743	,74113	,06051
	2,00	150	3,8750	,775	,51630	,04216

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differe nce	Std. Error Differen ce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TAK ÇALIŞ	Equal variances assumed	32,363	,000	-13,605	298	,000	-1,0033	,07375	-1,148	-,858
	Equal variances not assumed			-13,605	266,053	,000	-1,0033	,07375	-1,148	-,858

Tablo 4.24. Takım Çalışması T Analiz Tablosu

Bununla birlikte takım çalışması ile ilgili olarak firmalarda yapılan değerlendirme neticesinde PYS uygulayan ile uygulamayan gruplar arasında bir fark olup olmadığını göstermek için uygulanan T-Analizi sonucu Tablo 4.23 de sunulmuştur.

Değerlendirmede kurulan hipotez;

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (Takım Çalışması ile ilgili olarak PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark yoktur.)

$H_s: \mu_1 \neq \mu_2$ (Takım Çalışması ile ilgili olarak PYS uygulayan firmalar ile uygulamayan firmalar arasında bir fark vardır.)

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_s: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

F significant değeri = 0.00 < $\alpha=0.05$ olduğundan varyanslar homojen değildir. Buradan yola çıkarak varyansların eşit olmadığı durumdaki significant değerine bakılması gereken değerdir. Bu değere göre 0.000 < 0.005 olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Sonuç olarak PYS

uygulayan ve uygulamayan firmalar arasında takım çalışması bakımından fark olduğu ortaya çıkmaktadır.

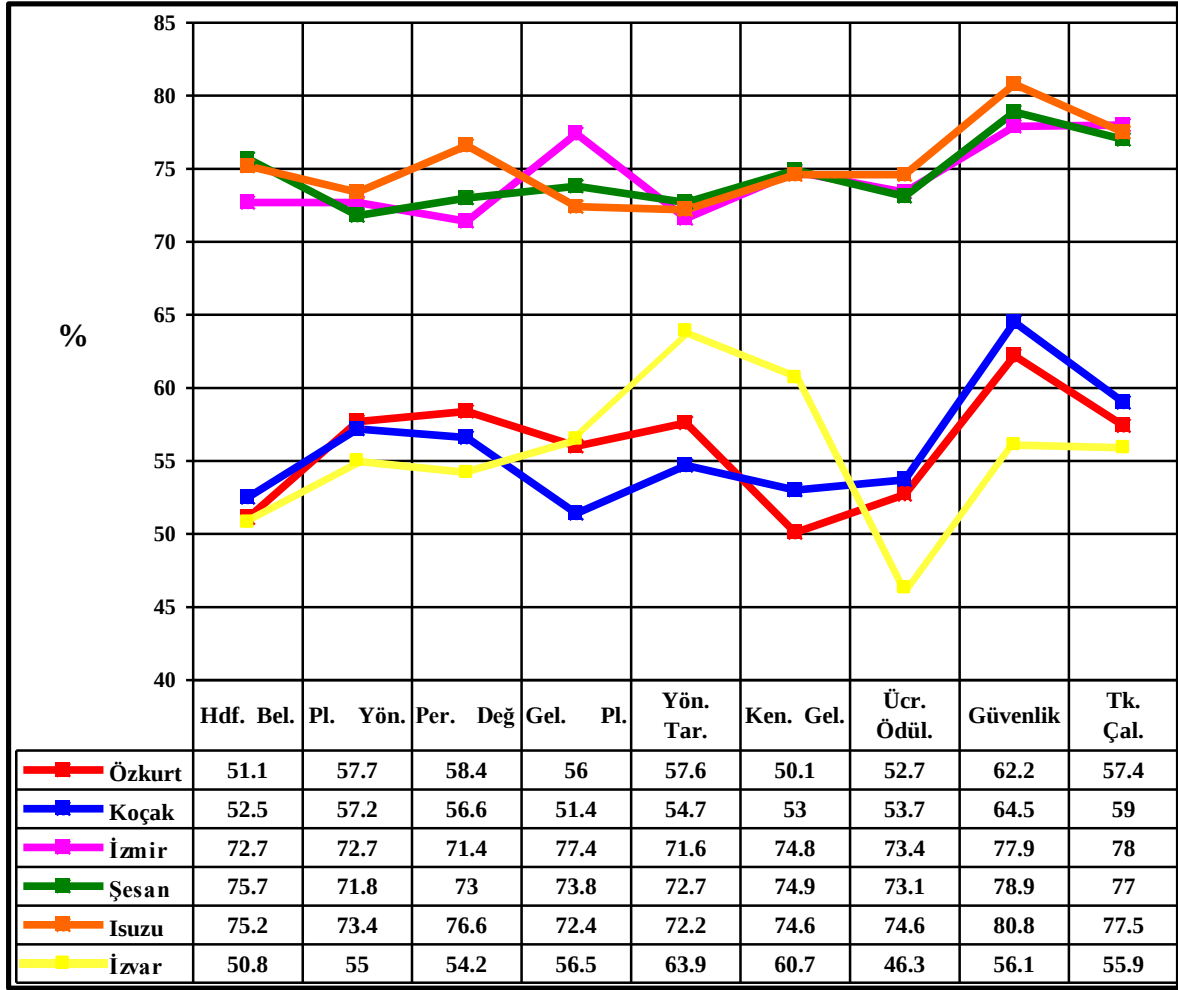
Takım çalışması sayesinde çalışanların birbirlerini desteklemesi, hataların grup içinde daha çabuk fark edilerek giderilmesi ,orijinal fikirlerin çıkması v.b. sonuçlar, genel olarak istenilen seviyede veya yukarısında olmaktadır. Performans Yönetim Sistemi sayesinde çalışan performansını yukarıya çekme isteği takım çalışması ihtiyacını beraberinde getirdiği için yukarıda sayılan olumlu etkiler motivasyonu da arttırmaktadır.Firmalar arasındaki oluşan fark da bu düşünceleri desteklemektedir.

Çalışanlar arasında yapılacak işbirliği hem yapılan işin daha çabuk ve verimli olmasını sağlayacak hem de bireysel hataların birlikte çalışanlar tarafından tespit edilip giderilmesini daha da kolaylaştıracaktır. Bunun yanında özellikle fikir yürütülmesi gereken durumlarda verilen yargılarda bir çoğunluk fikri oluşacağından daha etkin bir iş ortaya çıkacaktır. Özellikle firma içindeki personelin bu yargıyı kabul etmesi bu işbirliğinin büyük oranlarda olduğunu göstermektedir.

Birimler arasında oluşacak bir iletişim ağı da, hem yapılan işte gelişen şartlara uyum sağlamayı kolaylaştıracığı gibi hem de firma çalışanlarının tüm işletme içerisinde uyumlu bir çalışma ortamı yakalamasına imkan sağlayacaktır. Bu şekilde oluşacak bir çalışma ortamı motivasyonu olumlu etkileyeceği ve performansın artmasına neden olacağı açıktır. Performans Yönetim Sistemi içerisinde iletişimin olumlu etki yarattığı verilen olumlu cevaplardan anlaşılmaktadır.

Firma içinde yaşanan olumsuzlukların zamanında ilgili birimlere ulaştırılması çözümü kolaylaştıracığı gibi çalışanlar arasında hem yönetim kademesine olan güveni arttıracak hem de firmanın olumsuz şekilde etkilenmesini önlenecektir. Burada yöneticilerin çalışanlara olumlu şekilde bakmasının önemi büyüktür. Performans Yönetim Sistemi uygulamasının içerisinde çalışanların her aşamada kararlara katılımı, performanslarının arttırılması için yapılan yönlendirme ve değerlendirme sonucu gelişim safhasında gerekenlerin tespiti v.b. durumlar direk olarak çalışanlarla yöneticileri karşı karşıya getirmektedir. Buralardan olumlu sonuçların alınabilmesi ancak yönetimle çalışanlar arasında arkadaşça bir ortamın olmasını gerektirmektedir. Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalarda gerek performans boyularına gerekse motivasyon boyutlarında verilen yargılara olumlu yaklaşım yönetim ile çalışanlar arasında istenilen ortamın oluştuğunu göstermektedir.

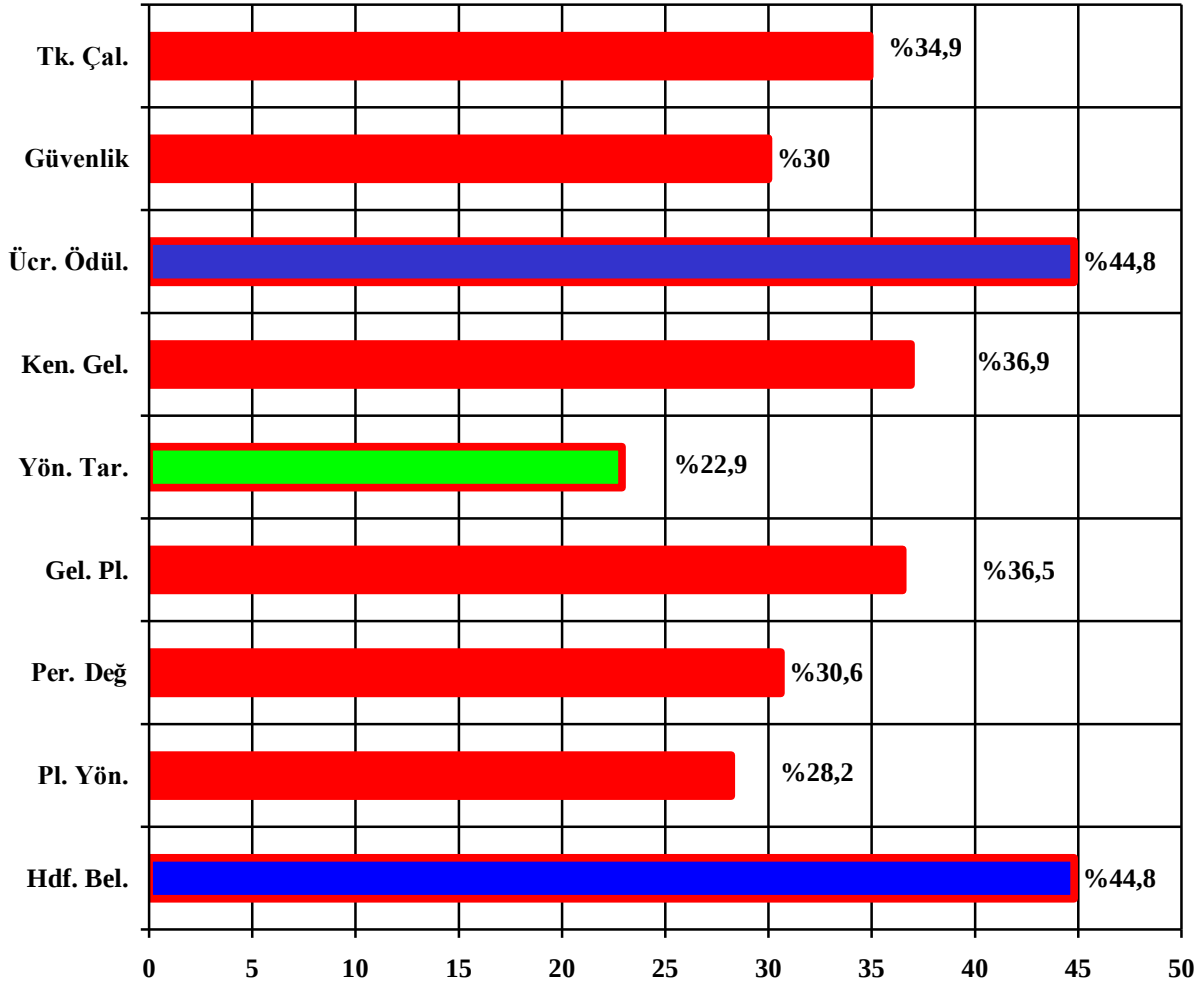
4.10. Sonuç:



Grafik 4.1 Firma Genel Değerlendirmeleri (%)

Firmaların genel değerlendirmesi yapıldığında özellikle Performans Yönetim Sistemi uygulamayan firmalarda gerek performans boyutlarında gerekse motivasyon boyutlarında birbirlerinden uzak ve istikrarsız bir grafik izlenmekte, bunun yanında, sistemi uygulayan firmalardaki tüm boyutlarda hem diğer üç firmaya göre daha yüksek oranlar gözlemlenmekte hem de oranlar ve firmalar arasında istikrarlı bir dağılım söz konusu olmaktadır.

Performans Yönetim Sistemi uygulamayan firmaların kendi aralarında istikrar yakalayamamaları, yapılan uygulamaların tamamen yönetim kademesinin kendine özgü tecrübe ve değerlendirmeleri sonucuna bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Nitekim her üç firmanın yönetim tarzındaki verilen yargılara katılım oranlarındaki fark bunu açıkça göstermektedir.



Grafik 4.2. Performans Yönetim Sistemi Uygulayan ve uygulamayan Firmalarda Tüm Boyutlar Arasındaki Fark Yüzdeleri

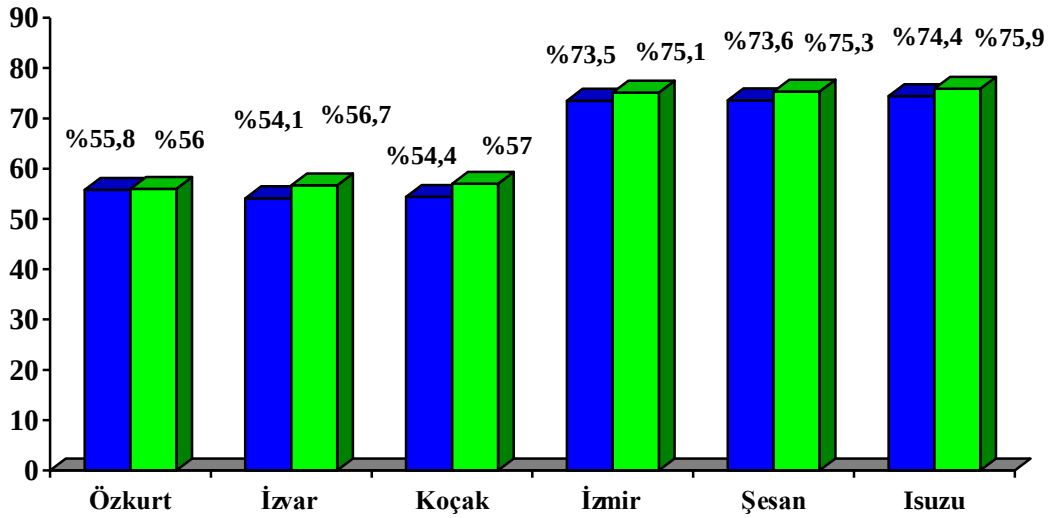
Performans Yönetim Sistemi uygulayan firmalarla uygulamayan firmalar arasında verilen yargılara katılım sonucu 9 boyutta oluşan yüzdelerin arasındaki farklara bakıldığında ise en fazla farkın hedef belirleme ile ücret ve ödüllendirmede PYS uygulayan firmalar lehine olumlu yönde olduğu, en az farkın ise yönetim tarzında olduğu görülmektedir.

Performans Yönetim Sisteminin uygulamalarının, firmanın işe başlangıcından müşteri memnuniyetine kadar devam eden ve devamlı olarak kendi kendini sorgulayan bir süreç olması, firmalarda genel bir fark yaratmaktadır. Çalışanlar için işe başlangıçtaki belirsizliği ortadan kaldırmak ve işte başarı çitasını başlangıçta belirlemek performansların sürekli olumluya gitmesini sağlayacaktır. Sistemin içinde hedef belirleme safhasında bunlar belirlenmektedir. Diğer taraftan bu hedeflerin belirsizliği çalışanlarda daima bir kuşku bırakacak her işe temkinli yaklaşılmaya çalışılacaktır. Bu hem

güven duygusunu zedeleyecek hem de çalışma ortamında bir dengesizlik yaratacaktır. İşte firmalar arasındaki farkta bu belirsizliğin payı büyüktür.

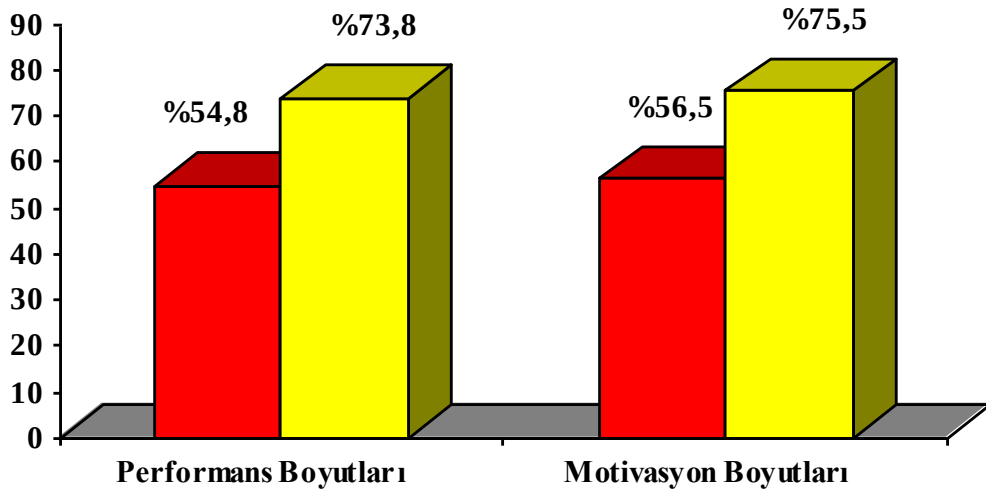
Performans Yönetim Sistemi uygulamasının çalışan açısından olumlu getirisi genel itibariyle ücret ve ödüllendirme safhasında görülmektedir. Sistemin içinde ödüllendirilecek performans standartları ve yapılan işe göre verilecek ücret net belirlenmiş ve çalışanla paylaşmış olduğundan çalışan açısından bir belirginlik söz konusudur. Ayrıca insanları ödüllendirmek en önemli motivasyon kaynağıdır. İşte sistemin sağladığı bu belirginlik çalışmada firmaya olan inancı arttırmakta bununla birlikte işten tatmin olunmasını sağlamaktadır. Sistemin uygulanmadığı firmalarda ücret ve ödüllendirmedeki belirsizlik çalışmada yine bir şüphe uyandırabilmekte, ödüllendirme yapılırsa bile adaletli olup olmadığı çalışan açısından kafasında hep bir soru olarak kalmaktadır.

Firmalardaki yönetim tarzı genel olarak yöneticilerin yaptıkları ile özdeşleştiğinden fark diğer boyutlara göre daha az olarak tespit edilmiştir.



Grafik 4.3. Firmaların Performans ve Motivasyon Boyutlarının Karşılaştırılması

Firmaların genel değerlendirmesine bakıldığında Performans Yönetim Sistemi ile Motivasyon arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Sistemin uygulanması ile boyutlara verilen yargılara katılım oranındaki yükselme motivasyonun ile ilgili verilen yargılara da katılım oranlarını yükseltmektedir. Sistemin uygulandığı firmalar arasındaki küçük farklar ise uygulama şekillerinden ve firma çalışanlarının özelliklerinden kaynaklanmaktadır.



Grafik 4.4. Genel Olarak Performans ve Motivasyon Boyutlarının Karşılaştırılması

Sonuç olarak Performans Yönetim Sistemi uygulamayan firmalarda % 54,8 olan performans oranı, Performans Yönetim Sistemi uygulananlarda % 75,5 olarak gerçekleşmiştir. Aynı şekilde Performans Yönetim Sistemi uygulamayan firmalarda motivasyon oranı % 56,52 iken, uygulayan firmalarda bu oran % 75,47 olarak gerçekleşmiştir. Performans Yönetim Sisteminin firmalarda uygulanması performansta ve motivasyonda % 19 luk bir fark oluşturmaktadır.

Eğitimden kariyer gelişimine yön verilmesine ve müşteri memnuniyetine kadar bir çok insan kaynakları uygulamalarına yön veren ve girdi sağlayan Performans Yönetim Sisteminin, organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen "Çalışan Motivasyonu" üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Tespit edilen 6 firma üzerinde yapılan araştırma sonucunda, bu çalışma için belirlenen hipotezin doğruluğuna ulaşılmış ve performans ve motivasyon arasında yükselen dalga oluşturan bir pozitif geri bildirim ilişkisi olduğu test edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, Performans yükseldikçe motivasyon artmakta, motivasyon yükseldikçe performans daha da artmaktadır.

Performans Yönetiminin gereği ve yararlarının başında, sosyal bir varlık olan insanın çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, başkaları tarafından onaylanmak ve cesaretlendirilmek ihtiyaçlarının karşılanması yatar. Bu kişiye hem hatalarını düzelmesi açısından bir yol gösterici olur hem de davranışlarında olabilecek yanlışlara karşı oluşmuş çekingenlik ortadan kalktığı için performansında artış sağlanması kaçınılmaz olacaktır. Bunun sonucu olarak da motivasyon kendiliğinden gelecektir.

Kişiler hayatlarını kazanmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için çalışırlar. Maddi ve manevi anlamda da çalışmalarının karşılığını almak isterler. Çalışanların bulundukları organizasyonlardan beklentileri, önem derecesine göre olmamak üzere övgü, takdir, onaylama, öneride bulunma, parasal ödüller, ücret artışları, v.b. olarak sıralanabilir.

Performansla ilgili yapılan değerlendirmeler iş görenin güvenini temin etmek ve sürecin objektifini sağlamak amacıyla gerçeklere (somut olaylara davranışlara) dayandırılmalıdır. Bu hem iş görenin eleştiriyi anlamasını hem de kabullenmesini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte değerlendirmeye olumlu olan geri bildirimlerle başlanması iş görenin yapıcı eleştirileri kabullenmesini sağlayıp savunmaya geçmesini engelleyecektir. Çünkü insanların çoğu bu türden yapıcı eleştiri ve öz güvenini arttırıcı geri bildirim almaktan hoşlanır.

Kişiler kendilerine hedefler koydukları sürece motivasyonlarını sürekli kılabilirler. İnsanlar ne için çalışacaklarını bildikten sonra nasıl çalışmaları 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.

Mükemmelliği arayış sürecinde etkili, her kesim tarafından inanılan ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. İşletmelerde uygulanacak sistemler, sadece geçmişte gösterilen performansa yönelik değil, geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmeyi amaçlamalıdır.

K A Y N A K L A R

1. AMSTRONG, Michael, Human Resources Management Strategy and Action, Kogan Page Ltd. London 1992.
2. AMSTRONG, Michael, A Handbook of Personnal Management Practice 4. Bsk. Kogan Page Ltd. London 1994.
3. AMSTRONG, Michael & BARON Angela, Performance Management The New Realites, The Cromwell Press, Wiltshire. 1999.
4. AŞIKOĞLU, Meral, “Motivasyon” ÜKE Kütahya 1996.
5. ASTAROĞLU, Esin, Performans Yönetim Sistemi Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran 1996.
6. AKAL, Zuhale, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. MPM Yay. No: 473, Ankara 2002.
7. BEATTY, Jack, Peter Drucker’a Göre Dünya, Çev: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 176, İstanbul 1998.
8. BARUTÇUGİL, İsmet, Performans Yönetimi. Kariyer Yayıncılık, 2002.
9. BOZBAĞ,Emine, “Kendi Kendini Yöneten Takımlarda Performans Yönetimi”, 1. Performans Yönetim Zirvesi Notları, İstanbul Kasım 1998.
10. BİRDAL, İ., “Yönetim Teorileri”, İÜ İşletme Fak. Mat. İstanbul 1997.
11. BAYSAL, AC., TEKASLAN, E. “İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri”. İstanbul 1996.
12. BAYAR, Uğur, “Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış”, www.insankaynaklari.com ,2004
13. CARREL, Mr, JENNİNG.,Df., HEAVRİN, C., “Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice – Hall, Upper Sadle River, New Jersey, United States of America. 1997
14. CANSEVER, Aydın Ferit, Performans Yönetimi Sistemi Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran 2000,
15. ÇALKANUR, Evrim, “Öğrenen Organizasyonlar” Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi”, Kasım 1996.
16. CANMAN, Doğan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yay, Ankara 2000.
17. CÜCELOĞLU, Doğan, “İçimizdeki Biz” Sistem Yay: No: 100 1.Bsk. İstanbul 1996.
18. ÇELEBİOĞLU, F., “Davranış Açısından İşbilim”, İÜ Yay. İstanbul 1983.
19. DAFT, R.L., Management, Harcourt College, Sea Harbor Drive, Orlando, The United States of America. 2000.
20. DAVİS, K., WERTHER, S., Humman Resources and PersonnelnManagement, Mc. Graw-Hill Book Co., 4. Baskı, Newyork 1993.
21. DEMİNG, E.,W., Krizden Çıkış, Çev: Cem Akış, Kalder Yayınları, 2. Baskı, İstanbul 1995.

22. DEMİROĞLU, Murat, “Performans Yönetiminin İnsan Kaynakları İçindeki Yeri” I. Performans Yönetimi Zirvesi Notları, İstanbul Kasım 1998.
23. DİCLE, Ülkü, “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması”, ODTÜ İİBF Yay: No:43, Ankara 1982.
24. DÖVENCİOĞLU, Nedim, “Gruplarda Performans Yönetimi Uygulaması” Human Resource İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak 1999.
25. DÖKMEN, Üstün, “Liderlik ve Motivasyon” Semineri Notları, İstanbul 2000.
26. DURGUN, B., “Motivasyon Teorileri İçindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması” Yüksek Lisans Tezi İÜ SBFE, İstanbul 1992.
27. EREN, Erol, “Yönetim Psikolojisi” İÜ İşl. Fak. İİE Yay: 3. Bsk. İstanbul 1989.
28. Fiat-Tofaş Otomobil Fabrikaları Sanayii, Performans Yönetim Sistemi Klavuzu, Bursa 1992.
29. GİSON, James, IVANCEVİC, J., DONNELLY, J., Organizations: Behavior, Structure, Process, Business Publications, 1979,
30. GÜNSENİN, Meriç, “Hedeflere Yönelik Performans Yönetimi” Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Ocak 1999
31. HARTLE, Frank, Performance Management Where is it Going? Competency Based Human Resources Management, London, Kogan Page,
32. Heathfield M. Susan, “Success Story in Performance Management” www.humanresources.about.com 2004.
33. KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi. İ.Ü.İ. Fak. İ.İ.E. Yayını, İstanbul, 1998 .
34. KOCABAY, Selen, Göksel, “Marshall Boya ve Vernik A.Ş. Performans Sistemi”, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ekim 1998.
35. KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Dağıtım A.Ş., 2001. Koçel T. “İşletme Yöneticiliği”, İÜ İşletme Fak. Yay. İstanbul 1989.
36. MACFARLAND, D., Management Principles and Practices, The McMillan Company, Collier-McMillan Limited, 3.Edition, New York, The United States of America. 1970.
37. ÖZDİLLER, İlhan, “Yetersizliklerin Performans Yönetiminde Kullanımı” Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Ocak 1999.
38. PLUNKETT, W.R., Introduction to Management, 5. Edition, Belmont, California, Wadsworth, The United States of America. 1994.
39. PALMER Margaret, Performans Değerlendirmeleri, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yay. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, No:9, İstanbul 2000.
40. ROSEN, Robert, M. “İnsan Yönetimi” Çev: Gündüz Bulut, Mess Yay. No: 260. İstanbul 1998.

41. STEERS, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., Motivation and Leadership at Work, New York: McGraw-Hill, 6 Edition, the United States of America. 1996
42. TEVRÜZ, S., End. Ve Örg. Psikolojisi. 2. Bsk. İstanbul 1997.
43. TOPALOĞLU, Neşet, “Gruplarda Performans Yönetimi, Uygulaması, Sorunlar ve Çözümler”, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak 1999.
44. THOMPSON, Brad, “Üstün Performans Geliştirme”, Çev: V.G.Diker, Hayat Yay. İstanbul 1999.
45. TOSUN, K., “Yönetim ve Organizasyon” İÜ İşletme Fak. İİE. Yay: İstanbul 1989.
46. UYARGİL, Cavide, “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi” İ.Ü.İşl.Fak. Yay. No: 154, İstanbul 1994.
47. United States Office of Personnel Management Work Force Compensations and Performance Service, A Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans With Organizational Goals,PMD-13 ,March 1999.
48. WERTHER, William, B.JR., DAVIS, Keith, Humman Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Inc. Singapore. 1994.

İNTERNET KAYNAKLARI:

1. www.5mworld.com/aralik2000/makale_motiv.htm.19.02.2002
2. www.insankaynaklari.com/performansdegerlendirme
3. www.humanresources.about.com
4. www.ugurzel.com.tr
5. www.yonetimorganizasyon.com.tr
6. www.harpak.tsk.mil.tr

E K L E R

- EK-1 : Performans Yönetim Sistemi İle Motivasyon İlişkisi Anket Formu**
EK-2 : Anket Güvenilirlik Analizi
EK-3 : Şirketlere Ait Anket Verileri.

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ ANKETİ

Sayın:.....
“Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisi” konulu araştırmaya bilimsel veri oluşturmak için hazırlanan bu anketten elde edilen bilgiler tamamen akademik olarak kullanılacak ve hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Araştırmanın amacına ulaşması, sizin tarafsız, objektif ve içten cevaplarınıza bağlıdır.

Ankete ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Erdem ÖZGÜR

KİŞİSEL BİLGİLER

1	Yaşınız	:.....
2	Cinsiyetiniz	:() Kadın () Erkek
3	Medeni haliniz	:() Evli () Bekar() Boşanmış() Dul
4	Toplam Çalışma Süreniz	:.....
5	İşyerindeki Çalışma Süreniz	:.....
6	Eğitim Durumunuz	:() İlk okul () Orta Okul () Lise ve dengi () Lisans :() Y.Lisans () Doktora

BETİMLEME ANKETİ

Aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken, belirtilen görüşe kesinlikle katılmıyorsanız **“Hiçbir zaman”**, çoğunlukla katılmıyorsanız **Çok Az**, kararsız iseniz **Ara sıra**, çoğunlukla katılıyorsanız **Çoğu zaman**, ve tamamen katılıyorsanız **Her zaman**’ı işaretleyiniz. Lütfen her ifadeyi değerlendiriniz.

No	İfadeler	Hiçbir zaman	Çok Az	Ara sıra	Çoğu zaman	Her Zaman
A	Performans Yönetim Sistemi					
	Hedef Belirleme					
7	İşyerinde firmanın amaçları doğrultusunda hedefler belirlenirken çalışanların görüşleri de alınarak birlikte karar verilir.					
8	İşyerinde firmanın hedefleri tüm çalışanlarca açık , ulaşılabilir olarak görülmektedir.					
9	Hedefler, yıl içinde ekonomik nedenler, firmanın içinde bulunduğu durum, ülke ekonomisi v.b. nedenlerle tekrar incelenerek ayarlamalar yapılır.					
10	Hedefler belirlenirken çalışanların yapacağı her iş için gerekli yeterlilikler belirlenmekte ve başarı nasıl ölçüleceği açıklanmaktadır.					
11	Organizasyonun doğrudan yapılan işleri ilgilendiren stratejik planlar(vizyon, misyon) çalışanlar tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.					

No	İfadeler	Hiçbir zaman	Çok Az	Ara sıra	Çoğu zaman	Her Zaman
	Planlama / Yönlendirme					
12	Yöneticiler çalışanlarla devamlı ilgilenir ve performansları hakkında ne düşündüğünü bildirir.					
13	Yöneticiler performans değerlendirmesini ,hata bulmak yerine, çalışanların daha başarılı olması için yaparlar.					
14	Yöneticiler, çalışanların yaptıkları işin hemen arkasından , veya yıl içinde performansları ile ilgili bilgi verirler.					
15	Yöneticiler, performans değerlendirmede elde ettiği bilgileri çalışanlara bildirdiği gibi bunu hedefleri yeniden belirlenirken de kullanırlar.					
16	Tüm çalışanlar performans değerlendirme görüşmelerine çok önem verirler.					
	Performans Değerlendirme					
17	İş yerinde yapılan performans değerlendirmeye tüm çalışanlarla yöneticiler birlikte katılır.					
18	Çalışanlar değerlendirilirken genel izlenimlere göre değil ulaştığı hedefler ve sonuçlar, performansına göre değerlendirilirler.					
19	Çalışanlara performans değerlendirmesi uygulanırken aralarında herhangi bir ayırım yapılmaz.					
20	Performans değerlendirmesi sırasında müşteriden gelen geri bildirimler de dikkate alınmaktadır.					
21	Değerlendirme ve değerlendirenlerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin tanımlayıcı ifadelerin bulunduğu bir listeden/ kaynaktan yararlanılmalıdır.					
	Gelişim Planlaması					
22	İşletmede. performans değerlendirmesi yapıldıktan sonra fiili sonuçlarla standartların karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan sorunlara önleyici tedbirler alınmaktadır.					
23	Performans değerlendirme sonucu başarıda ücret artışı, ödüllendirme v.b. sonuçlar vermektedir.					
24	Değerlendirme sonunda performansın nasıl geliştirileceği konusunda ve buna bağlı olarak görevlerde yeni düzenlemeler getirilir.					
25	Performans değerlendirme sonucuna uygun olarak hangi çalışan için ne zaman, hangi konuda, ne ölçüde eğitime ihtiyaç olduğu çıkarılır ve eğitim programına tabi tutulur.					
26	Değerlendirme sonuçları çalışana iletilir ve tüm çalışanların gelişmesi için yapılan planlar onlardan da destek alır ve uygulanabilir niteliktedir.					
	MOTİVASYON					
	Yönetim Tarzı					
27	İşletmede yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ediyor.					
28	İşletmede yönetim çalışanlara eşit fırsatlar tanır.					
29	İşletmede çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.					
30	İşletmede çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.					

No	İfadeler	Hiçbir zaman	Çok Az	Ara sıra	Çoğu zaman	Her Zaman
	Kendini Geliştirme					
31	İşletmede yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.					
32	İşletmede verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.					
33	İşletmede yapılan toplantılarda çalışanlara istediği anda söz hakkı tanınır, fikirler ifade edebilir					
34	İşletme çalışanların vereceği yeni fikirleri dikkate alıp, değerlendirir.					
	Ücret ve Ödüllendirme					
35	Çalışanlar yaptığı iş karşılığı adil olacak bir ücretle ücretlendirilirler.					
36	Yüksek performans sonucu çalışanlar para v.b maddi ödülle ödüllendirilirler.					
37	İşyerinde iyi olan her performans hak ettiği değerle ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır.					
38	İş yerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.					
	Güvenlik					
39	Çalışanların iş güvencesi konusunda bir sıkıntısı yoktur.					
40	Çalışanların sağlık, kaza v.b. konularda sıkıntıları giderecek sistemler mevcuttur.					
41	İşyerinde çalışanlara güven duyulmaktadır.					
42	İşyerinde fiziksel koşullar çalışmayı olumlu yönde etkileyecek şekilde ayarlanmıştır.					
	Takım Çalışması					
43	İşyerinde çalışanlar kendi bölümünde birlikte çalıştığı insanlar ile işbirliği içerisinde işlerini yaparlar.					
44	İşyerindeki departmanlar arasında iyi bir iletişim olduğunu düşünüyorum.					
45	İşyerinde yöneticiler çalışanlara karşı arkadaşça ve yardımsever bir tutum içindedir.					
46	İşyerinde çalışanlar, çabaları sonucunda yaptıkları işten tatmin olurlar.					

VERİ DEĞERLENDİRME FORMATI

Kategori	Sınıf	Değer Aralığı
Yaş	1	16-30 yaşları
	2	31-40
	3	40-50
	4	50+
Cinnsiyet	1	Kadın
	2	Erkek
Medeni Hal	1	Evli
	2	Bekar
	3	Boşanmış
	4	Dul
Toplam Çalışma Süresi	1	0-5 yıl
	2	5-10 yıl
	3	10-20 yıl
	4	20+ yıl
İşyerinde Çalışma Süresi	1	0-5 yıl
	2	5-10 yıl
	3	10-20 yıl
	4	20+ yıl
Eğitim	1	İlkokul
	2	Ortaokul
	3	Lise veya Dengi Okul
	4	Lisans
	5	Yüksek Lisans
	6	Doktora

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ ANKETİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

	SORU1	SORU2	SORU3	SORU4	SORU5	SORU6	SORU7	SORU8	SORU9	SORU10	SORU11	SORU12	SORU13	SORU14	SORU15	SORU16	SORU17	SORU18	SORU19	SORU20
20 KİŞİ	4	4	3	4	3	5	5	3	1	2	1	3	1	3	1	4	1	2	3	3
	3	2	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3
	4	4	5	5	2	3	3	4	2	4	1	1	1	2	3	4	2	4	3	2
	3	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	4	2	4	3	4
	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	2	4
	4	3	3	5	2	3	3	2	1	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	3
	3	4	3	4	3	5	5	3	2	2	1	3	1	3	1	4	1	2	2	3
	4	4	5	5	2	3	3	4	2	4	1	1	1	2	3	4	2	4	3	2
	3	3	3	5	2	3	3	2	1	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	3
	4	4	3	4	3	5	5	3	2	2	1	3	1	3	1	4	1	2	2	3
	3	4	3	4	3	5	5	3	1	2	1	3	1	3	1	4	1	2	2	3
	3	2	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3
	4	4	3	4	3	5	5	3	2	2	1	3	1	3	1	4	1	2	2	3
	3	4	5	5	2	3	3	4	2	4	1	1	1	2	3	4	2	4	3	2
	4	3	3	5	2	3	3	2	1	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	3
	3	4	3	4	3	5	5	3	2	2	1	3	1	3	1	4	1	2	2	3
	4	4	3	4	3	5	5	3	1	2	1	3	1	3	1	4	1	2	2	3
	3	4	5	5	2	3	3	4	2	4	1	1	1	2	3	4	2	4	3	2
	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	5	4	2	4	2	4
	3	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	3	4

	SORU21	SORU22	SORU23	SORU24	SORU25	SORU26	SORU27	SORU28	SORU29	SORU30	SORU31	SORU32	SORU33	SORU34	SORU35	SORU36	SORU37	SORU38	SORU39	SORU40
20 kişi	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	3	1	4	4	4	3	4	3	2	1
	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3
	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	3	4	2	2	4	2	2	2
	4	3	4	4	3	4	2	3	2	2	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4
	5	5	2	5	2	2	5	2	5	1	3	3	4	5	4	4	4	5	4	5
	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	4	4	4	2	3	2	2	1
	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	3	1	4	4	4	3	4	3	2	1
	1	1	2	1	2	2	1	3	1	2	1	1	3	4	2	2	3	2	2	2
	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	4	4	4	2	4	2	2	1
	2	1	1	2	2	1	1	3	1	1	3	1	4	4	4	3	3	3	2	1
	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	3	1	4	4	4	3	4	3	2	1
	4	4	3	3	3	4	3	2	2	1	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3
	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	3	1	4	4	4	3	4	3	2	1
	1	1	2	1	2	2	1	3	1	1	1	1	3	4	2	2	3	2	2	2
	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	4	4	4	2	4	2	2	1
	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	3	1	4	4	4	3	3	3	2	1
	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	3	1	4	4	4	3	3	3	2	1
	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	3	1	3	4	2	2	4	2	2	2
	4	3	4	4	2	4	2	3	2	2	2	3	5	5	4	4	3	4	4	4
	5	5	2	5	2	2	5	3	5	2	1	3	4	5	4	4	4	5	4	5

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SORU1	3,5000	,5130	20,0
2.	SORU2	3,7500	,7864	20,0
3.	SORU3	3,7000	,9234	20,0
4.	SORU4	4,5500	,5104	20,0
5.	SORU5	2,6500	,6708	20,0
6.	SORU6	4,0000	,9733	20,0
7.	SORU7	3,9000	1,0208	20,0
8.	SORU8	3,4500	,9987	20,0
9.	SORU9	2,4000	1,3917	20,0
10.	SORU10	3,1000	1,1653	20,0
11.	SORU11	1,9500	1,3169	20,0
12.	SORU12	2,6000	1,3534	20,0
13.	SORU13	2,1000	1,3727	20,0
14.	SORU14	3,2000	,8944	20,0
15.	SORU15	2,5000	1,6702	20,0
16.	SORU16	3,7000	,8645	20,0
17.	SORU17	1,6000	,5026	20,0
18.	SORU18	3,1000	1,1653	20,0
19.	SORU19	2,4000	,5026	20,0
20.	SORU20	3,0000	,6489	20,0
21.	SORU21	2,5000	1,3179	20,0
22.	SORU22	1,9000	1,4832	20,0
23.	SORU23	1,8000	1,0052	20,0
24.	SORU24	2,4000	1,2312	20,0
25.	SORU25	2,0000	,5620	20,0
26.	SORU26	2,0500	1,0990	20,0
27.	SORU27	1,8500	1,2680	20,0
28.	SORU28	2,6500	,4894	20,0
29.	SORU29	1,6000	1,2312	20,0
30.	SORU30	1,6500	,4894	20,0
31.	SORU31	2,2500	,9105	20,0
32.	SORU32	1,7500	,9105	20,0
33.	SORU33	3,9000	,5525	20,0
34.	SORU34	4,1000	,5525	20,0
35.	SORU35	3,4000	,9403	20,0
36.	SORU36	2,8500	,7452	20,0
37.	SORU37	3,5500	,5104	20,0
38.	SORU38	2,9500	,9445	20,0
39.	SORU39	2,5000	,8272	20,0
40.	SORU40	2,1000	1,4105	20,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	110,9000	584,7263	24,1811	40

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SORU1	107,4000	588,0421	-,1439	,9571
SORU2	107,1500	573,5026	,2816	,9560
SORU3	107,2000	572,9053	,2481	,9563
SORU4	106,3500	579,6079	,1977	,9561
SORU5	108,2500	568,4079	,4961	,9550
SORU6	106,9000	573,0421	,2304	,9565
SORU7	107,0000	580,1053	,0728	,9575
SORU8	107,4500	549,3132	,7352	,9536
SORU9	108,5000	523,7368	,9271	,9519
SORU10	107,8000	553,7474	,5401	,9548
SORU11	108,9500	528,9974	,8913	,9522
SORU12	108,3000	532,1158	,8133	,9529
SORU13	108,8000	535,6421	,7429	,9534
SORU14	107,7000	547,3789	,8732	,9530
SORU15	108,4000	519,0947	,8257	,9529
SORU16	107,2000	564,2737	,4798	,9551
SORU17	109,3000	582,2211	,0929	,9564
SORU18	107,8000	545,5368	,6950	,9538
SORU19	108,5000	581,6316	,1172	,9563
SORU20	107,9000	560,9368	,7603	,9540
SORU21	108,4000	527,4105	,9182	,9520
SORU22	109,0000	520,1053	,9227	,9519
SORU23	109,1000	554,2000	,6236	,9543
SORU24	108,5000	530,0526	,9377	,9520
SORU25	108,9000	572,0947	,4581	,9553
SORU26	108,8500	558,0289	,4909	,9551
SORU27	109,0500	535,8395	,8054	,9529
SORU28	108,2500	582,3026	,0925	,9564
SORU29	109,3000	532,1158	,8995	,9522
SORU30	109,2500	583,6711	,0345	,9565
SORU31	108,6500	583,5026	,0090	,9576
SORU32	109,1500	550,2395	,7880	,9534
SORU33	107,0000	571,8947	,4740	,9552
SORU34	106,8000	569,8526	,5523	,9550
SORU35	107,5000	579,0000	,1070	,9571
SORU36	108,0500	554,5763	,8432	,9535
SORU37	107,3500	582,1342	,0947	,9564
SORU38	107,9500	543,8395	,9079	,9527
SORU39	108,4000	546,4632	,9717	,9526
SORU40	108,8000	521,9579	,9431	,9517

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 20,0

N of Items = 40

Alpha = ,9556

FİRMALARA AİT VERİLER

A. Özkurt Otomotiv San. ve Tic.Ltd.Şirketi:

	Soru1	Soru2	Soru3	Soru4	soru5	soru6	soru7	soru8	soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15	soru16	soru17	soru18	soru19	soru20
1	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	4	2	3	4	1	2
2	3	4	3	1	2	2	4	3	3	3	2	4	4	1	3	2	4	3	3	3
3	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	4	2	3	3	1	2
4	3	4	3	1	2	2	4	3	3	3	2	4	4	1	3	2	4	2	3	3
5	3	3	2	1	3	4	2	3	5	2	4	2	1	1	2	4	3	2	2	2
6	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	4	2	3	3	1	2
7	3	4	3	1	4	3	4	3	3	3	2	4	4	1	3	2	4	4	3	3
8	1	1	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1
9	5	2	4	5	1	4	5	4	4	3	3	4	1	5	1	5	5	4	4	2
10	3	4	3	4	3	1	4	1	3	3	3	5	3	2	3	4	3	2	1	3
11	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	4	2	3	3	1	2
12	3	4	3	1	4	3	2	3	3	3	2	4	4	1	3	2	4	3	3	3
13	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	3	4	1	3	3	5	2	2	3	3
14	1	1	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1
15	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	4	2	3	3	1	2
16	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	4	2	3	3	1	2
17	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	2	2	3	4	1	2
18	3	4	3	1	4	3	4	3	3	3	2	4	4	1	3	2	4	3	3	3
19	3	4	3	1	3	4	3	3	3	3	2	4	4	1	3	2	4	4	3	3
20	3	4	3	1	3	5	4	3	3	2	2	4	4	1	3	2	4	4	3	3
21	3	5	5	4	4	1	3	2	4	3	3	4	3	5	3	3	1	3	3	3
22	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	2	2	3	4	1	2
23	3	4	3	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	1	3	2	4	3	3	3
24	3	4	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4
25	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
26	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3
27	3	3	4	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2

28	2	2	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3
29	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	2	4	3
30	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
31	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	3	2	3	4	1	2
32	3	4	3	1	2	3	2	3	3	2	2	4	4	1	3	2	4	3	3	3
33	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2
34	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4
35	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
36	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3
37	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2
38	3	2	2	3	2	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3
39	3	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
40	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2
41	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	4	4
42	1	1	1	1	1	4	3	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1
43	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	4	2	3	3	1	2
44	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	4	2	3	2	1	2
45	3	4	3	1	4	3	5	3	3	4	2	4	4	1	3	2	4	3	3	3
46	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	4	2	4	2	3	2	1	2
47	3	4	3	1	4	3	4	3	3	2	2	4	4	1	3	2	4	4	3	3
48	2	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	5	3	4	1	3	3	3
49	3	3	2	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3
50	5	5	4	5	3	4	2	5	5	5	3	5	5	5	3	3	4	1	2	3
	2,48	2,64	2,74	2,56	2,36	3,02	3,32	2,62	2,84	2,62	2,52	2,9	3,48	2,66	3,04	2,78	3,26	2,9	2,44	2,62
	49,6	52,8	54,8	51,2	47,2	60,4	66,4	52,4	56,8	52,4	50,4	58	69,6	53,2	60,8	55,6	65,2	58	48,8	52,4

	soru21	soru22	soru23	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30	soru31	soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38	soru39	soru40
1	1	2	3	5	3	2	3	2	1	3	1	4	3	2	3	2	3	3	2	1
2	1	3	2	4	2	3	1	3	3	3	1	3	2	3	2	4	2	1	2	4
3	1	4	4	5	3	2	3	2	1	3	1	2	3	2	3	2	4	3	2	1
4	1	2	2	4	2	5	3	2	3	3	1	4	2	3	2	4	2	1	2	4
5	5	3	3	5	2	3	1	3	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4
6	1	4	4	5	3	2	3	3	1	3	1	2	3	2	3	2	4	3	2	1
7	1	3	2	4	2	5	3	3	3	3	1	4	2	3	2	4	2	1	2	4
8	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	5	4	1	4	1	1	1
9	5	4	3	5	2	3	1	3	3	2	2	2	4	5	4	4	5	4	5	4
10	4	3	2	1	2	3	1	3	2	1	3	3	2	5	4	4	3	1	4	4
11	1	3	2	5	3	2	3	2	1	3	1	2	3	2	3	2	4	3	2	1
12	1	4	2	4	2	3	1	2	3	3	1	4	2	3	2	4	2	1	2	4
13	5	3	3	5	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	4	4	3	2	5	2
14	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	5	4	1	1	1	1	1
15	1	3	3	5	3	2	3	3	1	3	1	2	3	2	3	2	3	3	2	1
16	1	2	4	5	3	2	3	3	1	3	1	2	3	2	3	2	4	3	2	1
17	1	3	3	5	3	2	3	3	1	3	1	2	3	2	3	2	4	3	2	1
18	1	3	2	4	2	3	1	2	3	3	1	4	2	3	2	4	2	1	2	4
19	1	2	2	4	2	5	3	3	3	3	1	4	2	3	2	4	2	1	2	4
20	1	3	2	4	2	3	1	3	3	3	1	1	2	3	2	4	2	1	2	3
21	5	2	2	3	2	3	1	3	4	4	5	2	3	2	1	3	1	2	5	5
22	1	3	4	5	3	2	3	2	1	3	1	2	3	2	3	2	4	3	2	1
23	1	2	2	4	2	3	1	3	3	3	1	4	2	3	2	4	2	1	2	3
24	4	3	3	3	2	3	1	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4
25	4	2	3	3	2	3	1	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
26	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4
27	3	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
28	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4
29	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
30	4	2	4	4	2	3	1	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
31	1	3	3	5	3	2	3	2	1	3	1	2	3	2	3	2	4	3	2	1
32	1	2	2	4	2	5	3	3	3	3	1	4	2	3	2	4	2	1	2	4
33	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
34	4	2	4	4	3	4	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
35	3	4	3	3	2	3	1	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3

36	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4
37	4	2	3	3	2	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
38	3	3	2	3	2	3	1	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4
39	4	2	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	2
40	4	3	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3
41	3	2	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2
42	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	5	4	1	1	1	1	1
43	1	3	3	5	3	2	3	2	1	3	1	2	3	2	3	2	3	3	2	1
44	1	4	2	5	3	2	3	3	1	3	1	2	3	2	3	2	4	3	2	1
45	1	3	2	4	2	5	3	2	3	3	1	4	2	3	2	4	2	1	2	4
46	1	3	3	5	3	2	3	3	1	3	1	2	3	2	3	2	4	3	2	1
47	1	4	2	4	2	5	3	2	3	3	1	4	2	3	2	4	2	1	2	4
48	3	3	3	4	2	3	1	3	4	1	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
49	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	2	2	5	5	5	5	2	5	4	5	2	5	5	3	2	1	2	5	3
	2,36	2,74	2,62	3,8	2,42	2,92	2,18	2,5	2,66	2,92	2,14	2,82	3	3,28	3	3,16	3,1	2,66	2,86	2,86
	47,2	54,8	52,4	76	48,4	58,4	43,6	50	53,2	58,4	42,8	56,4	60	65,6	60	63,2	62	53,2	57,2	57,2

B. İzvar Ambalaj San. ve Tic.Ltd.Şirketi

	Soru1	Soru2	Soru3	Soru4	soru5	soru6	soru7	soru8	soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15	soru16	soru17	soru18	soru19	soru20
1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	4	3	2	3	1	3	2	2
2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3
3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	1	2	3
4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	3	3	4	1	3	4
5	3	3	4	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	1	2
6	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	1	2	4	3
7	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	2	3	4	1	2	3
8	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3
9	3	2	3	1	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	1	1	2	3
10	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3
11	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	1	2	3
12	3	3	4	2	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	4
13	2	3	3	2	1	4	4	3	3	3	1	3	2	2	2	1	2	2	1	3
14	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3
15	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	1	2	3
16	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	2	3
17	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	1	2	3
18	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	1	3	3	3
19	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
20	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	4	4
21	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	4	2	4	3
22	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
23	2	1	1	2	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	4	4
24	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3
25	2	2	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4
26	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3
27	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
28	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3
29	3	1	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3
30	3	1	2	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	1	4	3
31	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3
32	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	4	3	3	2	3	3	1	3	4

33	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3
34	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3
35	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3
36	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3
37	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	4	2	3	3	4
38	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3
39	3	2	3	2	3	2	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
40	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3
41	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	1	4	3	4
42	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3
43	3	3	4	2	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
44	3	1	2	3	1	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
45	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
46	3	3	3	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	1	3	4	3
47	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	1	3	4
48	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
49	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4	2	3	4	3
50	3	2	3	2	3	3	2	2	4	3	1	3	3	2	3	4	3	4	3	3
	2,6	2,3	2,76	2,56	2,48	2,82	2,8	2,62	2,82	2,7	2,64	2,8	2,72	2,68	2,7	3,14	2,6	2,2	3,02	3,16
	52	46	55,2	51,2	49,6	56,4	56	52,4	56,4	54	52,8	56	54,4	53,6	54	62,8	52	44	60,4	63,2

	soru21	soru22	soru23	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30	soru31	soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38	soru39	soru40
1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	3	2	1	2
2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	4	4	4
3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	4	4	3	3	3	4	3	3
4	3	4	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	2	1	2
5	4	3	4	4	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	1	2	3	2	1	2
6	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	2	3	3	4	4	4	4	5	4	5
7	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	4	4
8	3	4	2	3	4	4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	2	1	2
9	3	4	2	1	3	4	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4
10	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3
11	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3
12	3	4	2	2	2	5	2	2	3	3	4	2	3	2	1	2	4	5	4	3
13	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	1	2	5	4	4	4
14	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4
15	3	3	2	3	3	4	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	2	1	2
16	3	3	2	3	1	3	1	1	2	2	2	2	3	4	3	2	1	2	3	3
17	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
18	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	1	4	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	4
20	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	1	1	1	3	2	1	2	1	2	1
21	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1
22	3	2	2	4	3	3	2	3	3	2	3	1	3	2	1	2	3	2	1	2
23	3	3	3	2	2	4	4	2	3	2	2	2	3	2	1	2	1	2	3	4
24	3	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	4	1	4	4
25	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2
26	4	4	2	4	4	4	4	3	3	1	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2
27	4	3	3	4	3	4	4	3	2	1	2	1	2	3	3	2	1	2	4	4
28	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	1	3	2	1	2	1	2	4	4
29	3	4	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2
30	4	4	2	3	3	4	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2
31	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	2	4
32	2	2	2	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	3	4	4	3	2	1	2
33	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4

34	4	4	2	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	4	4	4	4
35	3	4	3	4	3	4	3	3	2	1	3	1	3	2	1	2	4	4	4	4
36	4	3	2	3	4	3	4	3	3	1	3	2	2	2	1	2	4	3	4	4
37	4	4	2	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	1	3	4	4	2	4	4
38	2	2	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2
39	4	4	2	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2
40	4	3	3	4	2	2	3	3	3	4	5	3	2	2	1	2	3	2	1	2
41	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	3	2	1	2
42	3	3	2	3	3	3	3	4	2	1	1	1	4	3	4	4	3	2	1	2
43	3	3	2	4	3	4	2	2	2	1	2	1	3	4	4	4	3	2	1	2
44	2	3	4	2	3	4	3	2	3	3	3	2	2	5	3	4	3	2	1	2
45	4	3	3	3	3	2	2	4	2	4	3	3	3	2	1	2	4	4	4	4
46	3	4	3	4	4	4	3	3	3	1	3	1	3	2	1	2	4	4	1	3
47	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	1	2	3	4	4	4	4	4	3
48	3	3	2	2	3	4	3	1	2	2	1	2	2	4	4	5	3	2	1	2
49	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4
50	3	4	2	4	3	4	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	3	2	1	3
	3,24	3,38	2,82	3,34	3,1	3,66	2,72	2,66	2,56	2,14	2,48	2,08	2,94	2,9	2,4	2,98	3,02	2,7	2,46	3
	64,8	67,6	56,4	66,8	62	73,2	54,4	53,2	51,2	42,8	49,6	41,6	58,8	58	48	59,6	60,4	54	49,2	60

C. Koçak Petrol Ürünleri San. ve Tic.Ltd.Şirketi:

	Soru1	Soru2	Soru3	Soru4	soru5	soru6	soru7	soru8	soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15	soru16	soru17	soru18	soru19	soru20
1	1	2	3	4	2	3	5	2	4	5	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1
2	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	3	5	5	4	4	2	4	4	3	5
3	2	4	4	4	4	3	2	1	3	1	2	4	5	3	4	3	2	3	2	3
4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3
5	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	2	3	4	3	5
6	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	2	3	4	3	3	3
7	2	2	3	4	1	1	2	1	1	2	1	2	4	3	4	3	3	4	3	4
8	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	4	4	3	3	1	3	2	3
9	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	2	3	3	1	3
10	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1
11	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	2	3
12	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	1	2	1	3	3	4	3	3
13	3	2	1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	1	1
14	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	2	5	4	3	5	2	2	1	3	1
15	2	5	5	4	2	5	1	4	3	4	3	4	5	4	5	3	2	1	2	1
16	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	1	3	1
17	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	2	1	3	1
18	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	2	3
19	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1
20	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	4	4	2	4
21	2	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	1	3	1
22	2	2	2	2	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4
23	2	3	2	2	4	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	2
24	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	2	2
25	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	1
26	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4
27	3	2	1	3	1	2	3	4	3	3	3	2	1	3	1	2	3	2	2	4
28	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	1	3	1
29	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	4
30	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	1	2	1
31	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3

32	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4
33	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	1	2	1
34	2	2	2	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3
35	3	3	5	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	1	1	1	2
36	2	2	5	4	5	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1
37	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	2	3	3	3	4
38	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1	1	2	2	4	5	3	2	1	2	1
39	3	2	1	3	1	2	3	2	4	5	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1
40	2	2	2	4	2	3	2	1	3	1	2	3	2	4	5	2	1	3	2	3
41	2	2	2	4	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	5	3	2	1	3	1
42	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	1	4	4	3	1	2	2	2	2	3
43	3	2	1	3	1	2	3	5	5	5	3	2	1	3	1	3	2	1	3	1
44	3	2	1	3	1	3	3	5	5	5	2	5	5	4	5	2	1	5	1	5
45	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4
46	2	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3
47	2	2	2	2	3	2	4	4	3	3	3	2	1	3	1	2	3	3	2	4
48	2	3	2	2	4	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	2
49	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	2	2
50	3	2	1	3	1	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	2,54	2,68	2,46	2,92	2,52	2,88	2,74	2,72	3,16	2,8	2,56	2,94	2,82	2,98	2,7	2,66	2,7	2,46	2,52	2,5
	50,8	53,6	49,2	58,4	50,4	57,6	54,8	54,4	63,2	56	51,2	58,8	56,4	59,6	54	53,2	54	49,2	50,4	50

	soru21	soru22	soru23	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30	soru31	soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38	soru39	soru40
1	3	1	3	2	3	2	1	3	2	1	2	2	4	4	4	4	4	3	2	1
2	2	5	5	4	4	5	5	1	3	5	5	3	4	4	4	3	3	2	1	3
3	3	4	3	4	4	4	5	2	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3
5	3	5	4	5	3	2	1	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	1	3
6	3	4	5	5	4	4	5	2	3	3	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4
7	2	4	3	2	3	2	4	3	2	2	4	3	4	3	2	3	3	2	1	3
8	3	2	1	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	3	4	1	3	4	2
9	3	2	1	3	3	2	1	3	3	1	1	3	1	3	4	4	3	2	1	3
10	3	2	1	3	3	2	1	3	3	5	5	2	4	3	4	4	3	2	1	3
11	2	2	1	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3
12	3	2	1	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
13	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	4	1	4	3	2	1
14	3	2	1	3	3	2	1	3	1	1	1	1	2	2	4	2	2	3	3	3
15	3	2	1	3	3	2	1	3	3	5	5	2	4	4	4	4	2	3	3	3
16	2	4	4	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2
17	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
18	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	4	3	3
19	3	3	2	2	2	3	3	1	2	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3
20	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	3
21	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2
22	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3
23	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3
24	3	3	2	2	2	2	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
25	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
26	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4
27	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	4	4
28	3	4	4	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2
29	2	4	3	4	3	2	2	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3
30	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2
31	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
32	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	4	2	3	3	4
33	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	4	2	2	4	2	3
34	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3
35	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

36	3	2	1	3	3	2	1	1	4	5	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3
37	3	2	1	3	3	2	1	2	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3
38	2	1	3	2	3	2	1	3	2	1	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3
39	3	2	1	3	3	2	1	2	2	1	2	2	4	4	3	3	2	3	3	3
40	3	2	1	3	3	2	1	3	3	1	2	2	3	4	3	4	4	3	2	2
41	3	2	1	3	3	2	1	3	2	1	2	2	4	4	3	4	4	3	2	1
42	3	2	1	3	3	4	5	2	2	2	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3
43	2	2	1	3	3	2	1	3	3	1	1	2	4	4	4	4	2	3	3	3
44	3	2	1	3	5	5	5	2	3	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4
45	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	3
46	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2
47	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	4	4	3	3
48	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3
49	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
50	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
	2,72	2,9	2,34	2,98	2,7	2,82	2,62	2,46	2,7	2,62	2,86	2,56	3,12	3,22	3,32	3,24	2,92	3,06	2,88	2,94
	54,4	58	46,8	59,6	54	56,4	52,4	49,2	54	52,4	57,2	51,2	62,4	64,4	66,4	64,8	58,4	61,2	57,6	58,8

Ç. İzmir Ambalaj San. ve Tic.Ltd.Şirketi:

	Soru1	Soru2	Soru3	Soru4	soru5	soru6	soru7	soru8	soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15	soru16	soru17	soru18	soru19	soru20
1	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	2	5	5	5	4	4	5	3	5	4
2	3	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4
3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4
4	3	2	3	4	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	2	3	4	4	1	1
5	4	3	3	4	3	1	3	3	2	2	2	3	2	2	3	4	5	3	5	4
6	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4
7	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
8	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	3	5	4
9	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4
10	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4
11	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4
12	3	2	3	2	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3
13	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3
14	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
16	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4
17	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	3	5	4
18	3	2	3	4	2	1	3	1	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	2	4
19	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
20	2	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	2	2
21	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4
22	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	4	4	3	5	4	4	5	2	4
23	3	2	3	4	2	1	3	1	3	2	2	2	2	1	2	4	5	3	5	4
24	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
25	3	2	3	4	2	1	3	1	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	3	4
26	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
27	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3
28	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
29	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
31	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
32	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4
33	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	3	5	4

34	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
35	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4
36	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
37	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
38	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
39	3	2	3	4	2	1	3	1	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	5	4
40	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
41	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3
42	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3
43	4	2	3	4	2	1	3	1	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	1	4
44	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	5	5	5	3	4	3	4
45	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
46	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
47	5	1	3	1	2	5	2	2	3	3	2	2	4	2	4	4	2	3	4	2
48	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
49	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3
50	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	5	3	5	4
	3,56	3,62	3,78	3,66	3,56	3,5	3,8	3,64	3,7	3,54	3,46	3,6	3,76	3,5	3,52	3,86	4,02	3,82	3,84	3,8
	71,2	72,4	75,6	73,2	71,2	70	76	72,8	74	70,8	69,2	72	75,2	70	70,4	77,2	80,4	76,4	76,8	76

	soru21	soru22	soru23	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30	soru31	soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38	soru39	soru40
1	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
2	3	2	2	2	3	4	4	3	2	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	3
3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	1	2	2	2	4	2	2	3	4	2	2	5	4	2	4	4	4	5	4
5	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
6	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3
7	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
8	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2
9	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
10	3	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	3
11	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
12	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4
13	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
14	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
15	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5
16	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4
17	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	4	4	3
18	3	1	3	3	2	4	4	3	5	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4
19	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
20	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4
21	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4
22	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	1	5	4
23	3	1	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
25	3	1	3	3	2	4	4	3	2	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4
26	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
27	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2
28	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
29	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
31	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
32	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4
33	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
34	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4
35	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4

36	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
37	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
38	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
39	3	1	3	3	2	4	4	3	2	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4
40	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4
41	1	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3
43	3	1	3	3	2	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
44	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	2	5	4
45	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
46	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3
47	4	4	4	3	1	1	1	2	2	2	2	3	2	4	5	5	5	5	5	4
48	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	2	5	4
49	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
50	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3
	3,62	3,54	3,48	3,68	3,64	3,82	3,82	3,68	3,6	3,72	3,52	3,84	3,72	3,9	3,88	4,08	4,02	3,66	4,1	3,82
	72,4	70,8	69,6	73,6	72,8	76,4	76,4	73,6	72	74,4	70,4	76,8	74,4	78	77,6	81,6	80,4	73,2	82	76,4

D. ŞESAN Yedek Parça San. ve Tic.A.Şirketi:

	Soru1	Soru2	Soru3	Soru4	soru5	soru6	soru7	soru8	soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15	soru16	soru17	soru18	soru19	soru20
1	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	5	4
2	5	3	3	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4
3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4
4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	4	3	2	5
5	3	3	4	5	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	5	3	3	5	3
6	4	4	3	5	3	4	4	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3
7	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
8	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4
9	4	5	4	3	3	5	4	3	5	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4
10	4	3	4	5	5	4	2	3	2	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3
11	3	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4
12	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3
13	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	2	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3
15	3	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3
16	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2	4	5	3	5	4
17	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	5	3
18	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3
19	3	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	5	5	3	4	4	3	4
20	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3
21	5	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	2	3	3
22	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
23	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
24	4	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4
25	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	5	3	4	4	3	4
26	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
27	3	5	4	3	2	3	2	3	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4
28	5	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4	4	5	3	5	4
29	4	5	5	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	4	5	5	3	2	2	2
30	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	2	3	3	2	4	3	5	5	2
31	3	4	3	4	5	5	2	3	3	3	4	2	2	4	3	4	5	3	5	4
32	4	5	4	5	5	3	5	4	3	4	3	4	5	5	4	5	1	4	2	5
33	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3

34	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5
35	3	3	4	5	2	2	4	3	2	2	3	2	3	5	5	5	4	3	2	3
36	4	5	3	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5
37	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	3	4	2	5
38	5	4	4	5	3	2	2	3	3	3	5	3	3	3	3	4	5	3	5	4
39	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3
40	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
41	4	3	4	5	2	2	5	3	4	2	3	5	3	2	5	2	3	4	3	4
42	5	4	3	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3
43	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3
44	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
45	3	3	3	2	5	3	2	3	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
46	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	5
47	3	4	4	3	2	2	3	5	2	3	4	2	3	2	3	2	4	4	3	4
48	4	3	4	5	3	4	5	4	3	4	3	5	5	4	3	4	3	3	5	5
49	4	5	3	2	3	3	4	4	4	2	4	3	2	2	4	4	4	2	2	3
50	4	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	3,84	3,78	3,82	3,86	3,62	3,56	3,66	3,58	3,54	3,6	3,74	3,54	3,7	3,72	3,56	3,8	3,72	3,58	3,62	3,74
	76,8	75,6	76,4	77,2	72,4	71,2	73,2	71,6	70,8	72	74,8	70,8	74	74,4	71,2	76	74,4	71,6	72,4	74,8

	soru21	soru22	soru23	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30	soru31	soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38	soru39	soru40
1	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2
2	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4
3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3
4	2	3	4	4	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4
5	4	5	4	3	4	3	3	5	3	3	4	3	4	4	3	3	5	3	5	4
6	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3
7	4	5	4	3	3	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5
8	3	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
9	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3
10	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	5
11	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4
12	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	2	3	3	3	3	4	5	5	2	5	2	3	4	4	5	5	2	3	4	3
15	3	2	5	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4
16	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	5	4
17	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	2	4	4
18	4	3	4	5	3	4	3	4	3	3	5	3	3	2	3	2	4	3	3	3
19	3	4	5	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3
20	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5
21	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4
22	2	2	2	2	4	2	2	3	5	3	4	4	4	4	5	5	2	2	2	2
23	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4
24	4	3	3	4	4	3	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4
25	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	5	5
26	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
27	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	5	3	3	4	5	2	3
28	3	2	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	2	4	5	2	1	3	4	5
29	2	2	5	5	3	5	2	2	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	4	2
30	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5
31	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4
32	3	5	4	4	5	3	5	5	4	2	3	2	5	4	5	5	5	3	5	5
33	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
34	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	4	4	3	2	4	5	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4

36	5	3	3	3	1	5	4	3	3	3	3	2	4	2	3	4	3	3	4	5
37	3	5	4	4	5	3	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5
38	4	3	2	2	2	3	3	1	4	4	3	4	4	4	5	5	2	3	4	4
39	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4
40	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	2	4	3	2	2	3
41	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
42	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
43	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	2	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3
46	5	4	3	4	5	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
47	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	4	5	5	2	3	4	4
48	3	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5
49	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	3,5	3,74	3,62	3,68	3,7	3,7	3,76	3,82	3,56	3,74	3,7	3,62	3,82	3,84	4,06	4,06	3,72	3,6	4,06	4,02
	70	74,8	72,4	73,6	74	74	75,2	76,4	71,2	74,8	74	72,4	76,4	76,8	81,2	81,2	74,4	72	81,2	80,4

E. ISUZU Otomotiv San. ve Tic.Ltd.Şirketi:

	Soru1	Soru2	Soru3	Soru4	soru5	soru6	soru7	soru8	soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15	soru16	soru17	soru18	soru19	soru20
1	5	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3
2	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	3
3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4
4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4
5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
6	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	5	3
7	4	3	4	4	4	3	3	5	5	2	3	2	2	1	3	2	4	5	3	4
8	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
9	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4
10	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3
11	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
12	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3
13	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
14	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3
15	3	4	4	3	4	3	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
16	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4
17	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
18	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
19	5	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3
20	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
21	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
22	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	5	4	3	3	3	4	3
23	3	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
24	5	4	5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3
25	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
26	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3
27	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4
28	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4
29	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3
30	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
31	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
32	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
33	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4

34	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4
35	4	4	4	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3
36	3	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3
37	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4
38	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3
39	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
40	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4
41	4	1	2	4	1	4	2	3	4	5	3	3	2	5	2	3	4	5	3	3
42	5	4	5	3	5	3	3	4	4	3	5	3	5	3	5	4	5	3	4	4
43	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
44	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	3
45	3	4	5	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4
46	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
47	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4
48	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3
49	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
50	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	4	3
	3,72	3,7	4,02	3,62	3,74	3,62	3,72	3,62	3,56	3,82	3,66	3,76	3,88	3,82	4,04	3,6	3,66	3,72	3,6	3,52
	74,4	74	80,4	72,4	74,8	72,4	74,4	72,4	71,2	76,4	73,2	75,2	77,6	76,4	80,8	72	73,2	74,4	72	70,4

1	2	2	4	2	5	2	3	2	2	5	5	5	2	3	3	2	4	3	4	4
2	3	3	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
3	2	2	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4
5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
6	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
7	3	2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
9	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
10	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
11	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
12	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
13	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
15	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
16	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	5	3	4	3	4	4	4
17	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4
18	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4
19	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	5	5	3	4	4	3	3	4
20	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4
21	4	3	5	4	3	2	2	3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4
22	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
23	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
24	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
25	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
27	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
29	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4
30	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4
32	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	5	5	3	4	4	3	3	4
33	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4
34	4	3	5	4	3	2	2	3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4
35	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4

36	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
37	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
39	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
40	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
41	2	3	3	2	4	3	5	2	4	3	3	3	2	3	3	5	4	4	3	2
42	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	2	4	4	2	5	5	4	4	4	4
43	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
44	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
46	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
47	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	5	3	4	3	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
49	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
50	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	3	4
	3,66	3,64	3,62	3,52	3,76	3,56	3,78	3,82	3,78	3,8	3,62	3,72	3,96	4,24	3,66	4,3	4,04	3,8	3,8	3,86
	73,2	72,8	72,4	70,4	75,2	71,2	75,6	76,4	75,6	76	72,4	74,4	79,2	84,8	73,2	86	80,8	76	76	77,2