



**MOTİVASYON İLE PERFORMANS ARASINDAKİ
İLİŞKİ: TÜRKİYE TURİZM STRATEJİSİ 2023 KIŞ
TURİZMİ GELİŞİM KORİDORU' NDA YER ALAN
DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Yusuf BAYRAKTAR

Yüksek Lisans Tezi

Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ

2016

Her Hakkı Saklıdır

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

Yusuf BAYRAKTAR

**MOTİVASYON İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ:
TÜRKİYE TURİZM STRATEJİSİ 2023 KIŞ TURİZMİ GELİŞİM
KORİDORU' NDA YER ALAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ**

ERZURUM - 2016



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

09/06/2016

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum " MOTİVASYON İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE TURİZM STRATEJİSİ 2023 KIŞ TURİZMİ GELİŞİM KORİDORU' NDA YER ALAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONA KLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐ ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☒ ☒ Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

09.06.2016

Yusuf BAYRAKTAR



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



TEZ KABUL TUTANAĞI

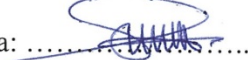
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ danışmanlığında, Yusuf BAYRAKTAR tarafından hazırlanan bu çalışma 09/06/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Abdulkadir KOŞAN

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ

İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 09 / 06 / 2016

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

F-85/00/22.02.2012

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
TEŞEKKÜR	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	3
1.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	5
1.3. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ.....	6
1.3.1. İçsel Motivasyon Faktörleri.....	8
1.3.2. Dışsal Motivasyon Faktörleri	10
1.4. MOTİVASYON UYGULAMALARINDA KULLANILAN ARAÇLAR.....	11
1.4.1. Ekonomik Motive Edici Araçlar	12
1.4.1.1. Ücret Artışı	12
1.4.1.2. Primli Ücret	13
1.4.1.3. Ekonomik Ödüller	13
1.4.1.4. Sosyal Faydalar/Yardımlar	13
1.4.1.5. Kara Katılma.....	14
1.4.2. Psiko-Sosyal Motive Edici Araçlar	14
1.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	15
1.4.2.2. Değer ve Statü.....	15
1.4.2.3. Özel Yaşama Saygı.....	15
1.4.2.4. Takdir Etme	16
1.4.2.5. Sosyal Katılım	16
1.4.2.6. Çevreye Uyum	17
1.4.2.7. Öneri Sistemi	17

1.4.2.8. Ceza	17
1.4.3. Örgütsel-Yönetmel Motive Edici Araçlar.....	18
1.4.3.1. Amaç Birliğı	18
1.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Devri.....	18
1.4.3.3 Eğitim ve Yükselme Olanakları.....	19
1.4.3.4. Kararlara Katılma	19
1.4.3.5. İletişim	20
1.4.3.6. İş Genişletme	20
1.4.3.7. İş Zenginleştirme	21
1.4.3.8. Rekabet Ortamı Yaratma	21
1.5. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	21
1.5.1. Kapsam Teorileri	21
1.5.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	22
1.5.1.2. Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi	23
1.5.1.3. Alderfer' in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi.....	25
1.5.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	27
1.5.2. Süreç Teorileri.....	28
1.5.2.1. Davranış Şartlandırma Teorisi.....	28
1.5.2.2. Vroom' un Beklenti Teorisi.....	30
1.5.2.3. Lawler - Porter Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	32
1.5.2.4. Eşitlik Teorisi (J. Stacy Adams)	33
1.5.2.5. Amaç Teorisi	34

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS

2.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	36
2.2. PERFORMANSI BELİRLEYEN FAKTÖRLER	37
2.3. PERFORMANSIN BOYUTLARI.....	39
2.3.1. Görev Performansı	40
2.3.2. Bağlamsal Performans.....	40
2.4. PERFORMANS YÖNETİMİ	41
2.4.1. Performans Yönetimi Sistemi: Tanımı ve Önemi	41

2.4.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları	42
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	43
2.5.1. Performans Değerlendirme: Tanımı, Önemi ve Gelişimi	43
2.5.2. Performans Değerlendirmenin Gereği ve Yararları	46
2.6.3. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Amaçları.....	48
2.5.4. Performans Değerlendirme Süreci	49
2.5.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri	50
2.5.5.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri	50
2.5.5.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	53
2.5.6. Performans Değerlendirme Hataları.....	55
2.5.7. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE TURİZM STRATEJİSİ 2023 KIŞ TURİZMİ GELİŞİM KORİDORU' UNDA YER ALAN 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	59
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	60
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	60
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI VE YÖNTEMİ	62
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI	63
3.6. VERİ SETİNİN ANALİZE UYGUNLUĞUNUN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	64
3.7. BULGULAR	64
3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	64
3.7.2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	66
3.7.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	68
3.7.4. Motivasyon ile Performans Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi	69
3.7.5. Motivasyonun Performans Üzerine Etkisinin Belirlenmesi	71
SONUÇ.....	77

KAYNAKÇA.....	81
EKLER.....	90
EK 1. Anket Formu	90
ÖZGEÇMİŞ.....	93



ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****MOTİVASYON İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE
TURİZM STRATEJİSİ 2023 KIŞ TURİZMİ GELİŞİM KORİDORU' NDA YER
ALAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA****Yusuf BAYRAKTAR****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ****2016, 93 sayfa****Jüri: Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ (Danışman)
Doç. Dr. Abdulkadir KOŞAN
Yrd. Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ**

Bu araştırmanın amacı konaklama işletmelerinde çalışanların motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla araştırmada motivasyon ve performans kavramları incelenmiştir. Araştırma Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru' nda yer alan turizm işletme belgesine sahip 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanmıştır. Araştırmada çalışanların motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla anket formu kullanılmıştır. Anket formu ile elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca anket verileri frekans dağılımı, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile incelenmiştir.

Araştırmanın sonucunda çalışanların içsel motivasyonlarının görev performansları ve bağlamsal performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların dışsal motivasyonlarının görev performanslarını ve bağlamsal performanslarını anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Konaklama İşletmeleri, Motivasyon, Performans

ABSTRACT**MASTER THESIS****A RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND PERFORMANCE: A
STUDY WITH FOUR AND FIVE STAR ACCOMODATION BUSSINESSES IN
TOURISM STRATEGY OF TURKEY 2023 WINTER TOURISM CORRIDOR****Yusuf BAYRAKTAR****Advisor: Assist. Prof. Dr. Nilgün BİLİCİ****2016, page: 93****Jury: Assist. Prof. Dr. Nilgün BİLİCİ (Advisor)
Assoc. Prof. Dr. Abdulkadir KOŞAN
Assist. Prof. Dr. Erkan GÜNEŞ**

The purpose of this study is to identify the relationship between the motivation and performance of employees working at accommodation bussiness. For this purpose this research has focused on the concepts “motivation” and “performance”. This study was conducted with 4 and 5 star accommodation bussinesses who have Tourism Strategy of Turkey 2023 Winter Tourism Corridor tourism bussiness certificate. In order to indentify the relationship between motivation and performance of the employees, a survey was conducted. The data obtained from the survey was analyzed using SPSS 22.0 software. Moreover, data were examined by conducting reliability, correlation and regression analysis.

The results of this study show that interior motivation of employees have statistically significant effect on their work and contextual performance. In addition, exterior motivation of employees have been found to effect their work and contextual performance.

Key words: Tourism, Accommodation Bussinesses, Motivation, Performance

KISALTMALAR DİZİNİ

C.	: Cilt
Çev.	: Çeviri
Ed.	: Editör
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
Vol.	: Volume



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Motivasyonun Temel Süreci.....	4
Şekil 1.2. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	22
Şekil 1.3. Fredrick Herzberg’ in Çift Faktör Kuramı.....	25
Şekil 1.4. Alderfer’ in ERG Kuramı	26
Şekil 1.5. Davranış Şartlandırma Yaklaşımına Göre Motivasyon Süreci.....	29
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	60



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	65
Tablo 3.2. Motivasyon Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	67
Tablo 3.3. Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu	67
Tablo 3.4. Motivasyona İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	68
Tablo 3.5. Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	69
Tablo 3.6. Motivasyon ile Performans Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 3.7. İçsel Motivasyonun Görev Performansına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonucu	72
Tablo 3.8. İçsel Motivasyonun Bağlamsal Performansa Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonucu	73
Tablo 3.9. Dışsal Motivasyonun Görev Performansına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonucu	74
Tablo 3.10. Dışsal Motivasyonun Bağlamsal Performansa Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonucu.....	75

TEŞEKKÜR

Bu çalışma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ yönetiminde bir yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Araştırmamın her döneminde tecrübesi ve fikirleri ile beni destekleyip yönlendiren çok değerli danışman hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ'ye, tez jüri üyelerim Doç. Dr. Abdulkadir KOŞAN ve Yrd. Doç. Dr. Erkan GÜNEŞ'e, değerli katkılarından dolayı Arş. Gör. Veysel KARSLI'ye ve bu süreçte her zaman yanımda olan hiçbir zaman desteğini esirgemeyen değerli abim Muhammet Musa BAYRAKTAR'a teşekkürü borç bilirim.

Erzurum-2016

Yusuf BAYRAKTAR

GİRİŞ

Günümüz dünyasında faaliyet gösteren işletmeler sürekli değişim ve gelişim gösteren bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek için çalışmaktadırlar. İşletmelerin hedeflerine erişebilmesi işletme üyelerinin göstereceği performans seviyesi ile ilişki içindedir. Bu sebeple işletme çalışanlarının performans seviyelerine etki eden faktörler tüm işletmeler için kayda değer bir konu konumundadır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009: 54). Sanayi devrimi ile beraber işletmeler için insan gücü faktörü önem kazanmış ve bireylerin duyduğu ihtiyaçlara odaklı araştırmalar yapılmıştır. Bu noktadan hareketle yapılan çalışmalarla işletmelerde faaliyet gösteren bireylerin performans seviyelerinin artırılması konusunda gösterilen çabaların temeli atılmıştır (Turunç & Kabak, 2009: 316). İşletme çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyelerini ve iş yaparken sergiledikleri performans düzeylerini arttırmak, onların motivasyon seviyeleri ile yakından ilişki içindedir. Buna göre motivasyon kavramı işletme hedeflerine ulaşabilmek için temel dayanak olarak dikkat çekmektedir.

Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat (2009: 320) performans kavramını genel anlamda “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır” şeklinde tanımlamaktadırlar. Ayrıca Bingöl (1990: 273) performans kavramını davranışsal açıdan ele alarak “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi” şeklinde tanımlamaktadır. Performans kavramı ile yakından ilişki içerisinde olan motivasyon kavramı ise Öztürk ve Dündar (2003: 57) tarafından genel anlamda “insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı” şeklinde tanımlanmaktadır. Motivasyon işletme hedeflerine ulaşma noktasında verimlilik seviyesini arttırmaya yardımcı olmasının yanı sıra işletmede faaliyet gösteren bireylerin tatmine ulaşmasına ve çalışanların sergiledikleri performans seviyelerinin yükseltilmesine katkı sağlamaktadır (Turunç & Kabak, 2009: 317). İşletmelerde kıt kaynakların etkin kullanılması, motivasyon ve performans düzeyi yüksek olan insan gücü kaynağı ile mümkün olmaktadır. İşletme yöneticileri açısından elemanların iş odaklı motivasyon seviyelerini yükseltmedeki ana amaç, çalışanların performans seviyelerini arttırmaktır. Buna göre iş odaklı motivasyon seviyesi artış gösteren bir çalışanın performans seviyesi de artış göstermektedir (Özmutaf, 2009: 1980).

Motivasyon ve performans kavramlarının araştırmalara konu olması şletmelerde insan gücü kaynağının önem kazanmasından kaynaklanmaktadır. Turizm sektörü emek yoğun bir sektör olması dolayısıyla insan kaynağının en etkin biçimde kullanılması gereken bir konumda bulunmaktadır. Bu nedenle turizm sektöründe faaliyet gösteren şletmelerde insan kaynağı üzerine araştırmalar yapmak bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Bu araştırmanın amacı insan faktörü ile ayrılmaz bir bütün olan turizm şletmelerinin emek gücünü doğru kullanmasına katkı sunmaktır. Bununla birlikte turizm şletmelerinde çalışan bireylerin motivasyon seviyelerini belirlemenin yanı sıra bu motivasyon seviyelerinin çalışanların performansına ne ölçüde etki ettiğini tespit etmek çalışmamızın temel amaçları arasında yer almaktadır.

Turizm şletmelerinde çalışanların motivasyon düzeylerini tespit etmek ve performans seviyelerine ne ölçüde etki ettiğini belirlemek amacıyla yapılan bu alışma Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru' na dahil olan şehirleri kapsamaktadır. Erzurum, Erzincan, Kars, Ağı ve Ardahan illerinden oluşan Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru sürdürülebilir turizm yaklaşımının geliştirilmesi, istihdamın imkanının arttırılması ve bölgeler arası kalkınma farklarının ortadan kaldırılması gibi amaçlarla oluşturulmuştur. Yapılan bu çalışma ile 2023 Türkiye Turizm Stratejisi Kış Turizmi Gelişim Koridoru' nun belirlediğı amaçlara hizmet edilebilmektedir.

Araştırma Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru' nda bulunan Erzurum, Erzincan, Kars, Ağı ve Ardahan illerinde bulunan turizm şletme belgesine sahip 4 ve 5 yildızlı konaklama şletmelerinde uygulanmıştır. Ancak çalışmanın evrenini 4 ve 5 yildızlı turizm şletme belgesine sahip konaklama şletmeleri oluşturması sebebiyle Ardahan ilinde turizm şletme belgesine sahip 4 ve 5 yildızlı otel şletmesinin yer almaması, Ardahan ilinin araştırmaya dahil edilmemesine neden olmuş ve Ardahan ili çalışma evreninden çıkarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI

“Güdülenmenin İngilizce karşılığı olan motivation kelimesi, Latince’ de hareket etme anlamına gelen mot kökünden türetilmiş olup psikolojide; içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar için kullanılır” (Aslan, 2002: 96). Literatürde en yaygın ele alınış biçimiyle motivasyon; “kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren, insanı çalışmaya teşvik eden ve başarıyı hedefleyen, kişinin içinde hissettiği güç anlamına gelmektedir” (Gök, 2009: 587-603).

Motivasyon basit bir tanımla davranışı değiştirme yeteneği olarak ifade edilebilir. İnsan davranışları bir hedefe yönelik olduğu için motivasyon insanları bu hedefleri doğrultusunda hareket etmeye zorlayan bir dürtüdür. Güdüleme başka bir deyişle, “organizmanın ihtiyaçlarını karşılaması için onu harekete geçiren, hareketin yönünü belirleyen ve onu kontrol eden güç olarak ifade edilebilir” (Tutar, 2014: 57).

“Motivasyon kavramının temelinde üç ana faktör yer almaktadır. Bu üç ana faktör:

- Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi,
- Belli bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışın değerlendirilmesi,
- Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesi” (Tınaz, 2006: 8).

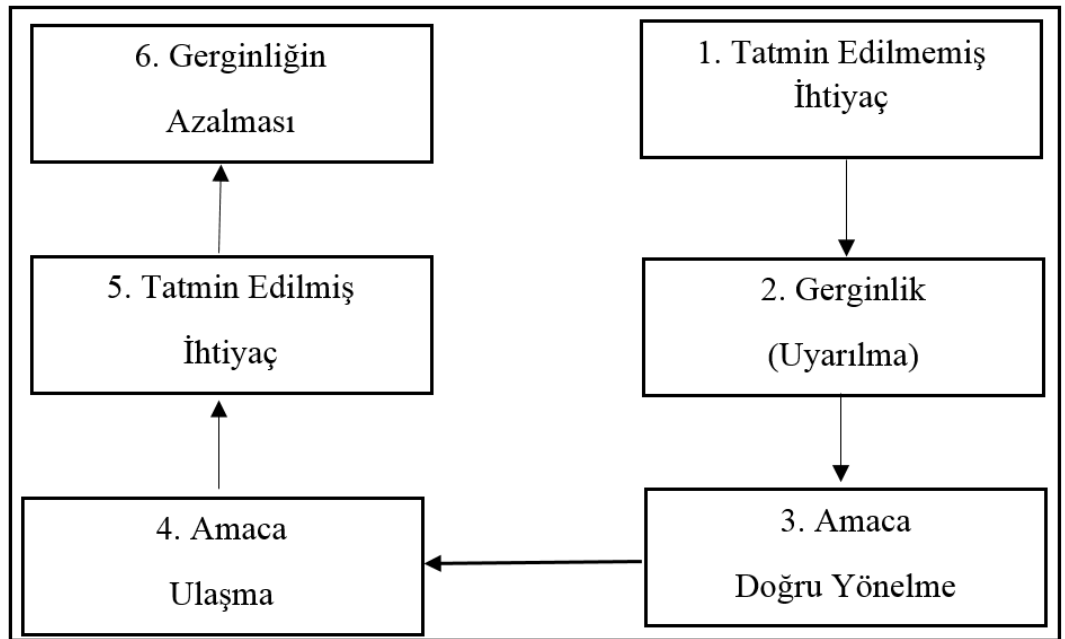
Motivasyon bireylerin ihtiyaçlarını karşılama arzusu ile ortaya çıkan bir kavramdır. Bireyler bu ihtiyaçlarını karşılamak için motive olma gereksinimi duyarlar. Bu açıdan motivasyon kavramı “bireyin bir ihtiyacının doyurulmasına yönelik bir hareketin başlama ve tamamlanma süreci olarak da ele alınabilir. Yani, motivasyon kavramında bir eksikliğin/ihtiyacın karşılanması ya da hedefin gerçekleştirilmesi durumu söz konusudur. Bu durumda motivasyonun bir süreç olduğu da algılanmaktadır. O halde çalışan bireyin motivasyonu da bir hedefe yönelmiş davranış şeklinde

gerçekleşmektedir. Bireyin işinde başarılı olabilmesi, işine iyi bir şekilde motive olabilmesi ile yakından ilgilidir. Bu yönüyle çalışan motivasyonunda amaca yönelmiş davranışın oluşması örgüte düşen bir sorumluluktur” (Keser, 2006: 4).

“Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir” (Tutar, Yılmaz, & Erdönmez, 2004: 168).

Yalçın (2002: 204) motivasyon kavramını bireylerin belirli durumlarda bazı davranışlara yönelmesini sağlayan etken olarak tanımlamıştır. Birey belirli durumlarda bazı ihtiyaçlarını karşılama gereksinimi duyar ve birtakım hareketler sergiler. “Bu davranış bireyin uyarılan bu ihtiyacını karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır” (Ünsalan & Şimşeker, 2014: 105).

Bireylerin uyarılan ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesi motivasyon açısından önemlidir. Bunun için örgüt tarafından bu ihtiyaçlar tanınmalı ve örgütsel hedefler ile bireysel ihtiyaçlar arasında bir bağ kurulmalıdır. “Çalışanlar bazı ihtiyaçları konusunda tatminsizlik duyduğunda belirli bir gerilim ve rahatsızlık duyarlar. Böyle bir durumda birey ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla harekete geçer ve ihtiyacını tatmin ederek bu gerginlikten kurtulur” (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2009: 27).



Şekil 1.1. Motivasyonun Temel Süreci (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2009: 27).

1.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

“İnsan kaynakları yönetimi açısından motivasyonun önemi büyüktür. Yönetim başkaları vasıtasıyla iş başarma sanatı olduğuna göre işin başkaları ile birlikte yardım edici, her iki tarafa da hoşnutluk verici bir şekilde başarılması gerekir. Ancak yöneticinin diğer insanlara istenilen davranışı yaptırabilmesi için çaba göstermesi gerekir” (Yüksel, 1997: 118).

Motivasyon çalışanların işine olan bağlılığını artırmakta ve verimli olabilmektedir. Motive olmuş bir çalışan örgüt açısından önemli bir konuma sahiptir. Özmutaf (2009: 1980)’ a göre “bir örgütte insan kaynağının rasyonel bir şekilde motive edilmesi bireylerin verimlilikleri, etkinlikleri, etkililikleri, üretkenlikleri, yaratıcılıkları ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir”. Örgütlerdeki temel anlayış yapılan iş ne olursa olsun o işin yapılmasıdır. İşin yapılabilmesi için çalışandaki isteğin uyandırılması gerekmektedir. Çalışanlardaki bu isteğin olması, yapılan işin benimsenmesi ve işi yapmak için yeterli çaba gösterilmesi örgüt ve birey açısından önemlidir. Çalışanlardaki bu isteğin uyandırılması, uyandırılan bu isteğin sürekli ve sistemli bir yolda ilerlemesi ancak yöneticilerin çabaları ile mümkün olacaktır.

Yöneticinin temel görevlerinden birisi de çalışanların yalnızca işi yapma becerisine sahip olmalarını sağlamak değil ayrıca çalışanları yapılacak işe istekli olmalarını sağlamaktır. Karakaya ve Alper Ay (2007: 57)’a göre örgütteki çalışanların yeterlilik durumları her ne kadar üst seviyede olsa da işi yapma isteği örgüt tarafından harekete geçirilmedikçe örgüt için gerekli/yeterli faydayı sağlanamamaktadır.

Örgütte uygulanan etkili motivasyon uygulamaları verilen emirlerin kolayca kabul edilmesini ve iş verimliliğini artırmayı sağlamaktadır. Güzel (2010: 3416)’ e göre “bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedenen, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması satın alınamaz”. Bu faktörler ancak çeşitli motivasyon tekniklerinin uygulanması ile oluşturulabilir.

“Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların performansı yükselir, işe devamsızlık oranı düşer ve iş ahlakını artırmayı amaçlarlar. Çalışanların kurum tarafından performanslarının artırılabilmesi için etkilenmeleri ve bir bakıma motive edilmeleri sağlanmalıdır. Bu etkiler; yükselmeler, ücret artışları, tanıma,

takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanmasıdır” (Öztürk & Dündar, 2003: 59).

Günümüz ekonomilerinde bireysel ve örgütsel başarı işletmeler için ana hedef haline gelmiştir. İşletmenin piyasadaki konumunu koruması ve daha ileriye gidebilmesi örgütünün başarılı olmasına bağlıdır. Bu başarının elde edilmesi motivasyonla mümkün olacaktır. “Artık eskiden olduğu gibi insanları zorla, baskı ile ya da sadece fazla para ile çalıştırmak mümkün değildir. İş görenleri örgütte etkili ve verimli olarak çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için önce iş görenleri psiko-sosyal yönden kazanmak gereklidir. Bu da motivasyon sayesinde mümkündür. Çünkü motivasyon çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarına ve aynı zamanda bireysel doyuma ulaşmalarına da yardımcı olur. Ancak, örgütlerde çalışanların motivasyonu bir günlük veya bir aylık geçici bir süreç olmayıp sürekli bir süreçtir” (Peker & Aytürk, 2002: 67).

1.3. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

Motivasyonun örgütler için temel amacı, çalışanlar ile örgütün uyumlu hale getirilmesi ve sağlanan uyum ile işletme hedeflerine ulaştırılmasıdır. Örgüt amaçları ve çalışanların amaçları ortak paydada motivasyon ile buluşturulabilir ve bunun sonucunda birey hem örgüte hem de kendisine fayda sağlayabilmektedir. Dolayısıyla örgüt çalışanlarına yönelik motivasyonu sağlayıcı birtakım faktörler kullanılmaktadır. Ancak bu faktörler her örgüt için standart uygulamalardan oluşmamaktadır. Çünkü motivasyon faktörleri her örgütte aynı etkiyi göstermeyebilir. Özendirici olarak kullanılan bir faktör her çalışan için aynı etkiyi göstermeyebilmektedir. ”Örgütte özendirici motivasyon faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere bağlıdır” (Çağan, 2012: 51).

Bireylerin motivasyonlarını sağlayan faktörler her bireyde aynı etkiyi gösterememektedir. Bireylerin psikolojik durumları ile bağlantılı olarak motivasyon araçları değişebilmektedir. Motivasyon uygulamaları kullanılırken bireysel farklılıklar gözlemlenmelidir. “Psikologlar çalışan insanları;

- Emniyet arayan iş gören,
- Mükemmellik isteyen iş gören,
- Kendisine önem verilmesini isteyen iş gören,

- Sorumluluk seven iş gören,
- Prestij arayan iş gören,
- Herkes tarafından kabul edilmesini isteyen iş gören

olmak üzere altı ana psikolojik gruba ayırırlar” (Davis, 1984: 56).

Çalışanlar bu grupların birkaçının özelliğini taşıyabilir. Bu gruplar iyi analiz edilerek çalışanları motive etmek için uygun motivasyon faktörleri belirlenebilir. “İş görenin motivasyonunda kullanılacak olan motivasyon araçları ise belirlenen bu faktörlere göre tespit edilir. Uygulamada yaygın olarak kullanılan motivasyon araçlarından bazıları;

- Mali hak ve imkanlar sağlamak,
- Sosyal hak ve imkanlar sağlamak,
- Sosyal statü sağlamak,
- Sosyal iş ve etkinliklere önem vermek,
- Çalışanlara önem ve değer vermek,
- İş güvencesini ve iş güvenliğini temin etmek,
- Kararlara katılma imkanları sağlamak,
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi sağlamak,
- İş disiplini ve çalışma düzenini sağlamak,
- Öncü ve örnek olmak,
- Hedef belirlemek,
- Çalışma ortamı ve koşullarını iyileştirmek,
- Toplantı yapmak,
- Açık yönetim politikası uygulamak,
- Ödüllendirmek,
- Yönetime katılmayı sağlamak,
- Teşekkür, tebrik ve takdir etmek,
- Terfi imkanı sağlamak,
- Etkili iletişim kurmak,
- Moral vermek,
- Yetki vermek,

- İşini ve mesleğini sevdirmek,
- İnisiyatif ve sorumluluk vermek,
- Etkin bir ekip oluşturmak ve işbirliği yapmak,
- Rekabet oluşturmak,
- Eğitmek ve yetiştirmek,
- Performans değerlendirmek,
- Denetlemek,

şeklinde sıralanabilir” (Eren, 2004: 513).

Örgüt yönetimi çalışanların motivasyonunu sağlamak için yukarıda sıralanan motivasyon faktörlerinin bir ya da birkaçını kullanabilmektedir.

Çalışanları motive etme yöntemlerinin neler olduğunu belirlemek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda çalışanların motivasyonunu sağlamada etkili olan başlıca iki faktör genel olarak kabul görmüştür. Bu iki bakış açısı yardımıyla motivasyon faktörleri açıklanmaya çalışılmıştır. “Bunlardan biri çalışanların dışsal faktörler tarafından motive edildiği görüşü diğeri ise çalışanların sosyal ve parasal yararlar elde etmesi kadar kendi amaçları için daha iyi çalışarak içsel olarak motive olacağı görüşüdür” (Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007: 107-108).

“Bireyin istemli olarak davranışlar yapmaya yönelmesinde içsel ve dışsal motivasyonlar etkili olmaktadır. İçsel motivasyon daha çok katılımdan elde edilen anlık doyumla ilgilidir. Dışsal motivasyon ise geleceğe yönelik ödüller veya cezalarla (bireysel veya sosyal) ilgilidir. İçsel motivasyonda bireyler içsel haz alarak ilgi ve merakla eylemlerde bulunmakta buna karşılık dışsal motivasyonda bireyler birtakım ayrıcalıklı sonuçlar elde etmek amacıyla eylemlerde bulunmaktır” (Mutlu, Yılmaz, Güngörmüş, Sevindi, & Gürbüz, 2001: 55).

1.3.1. İçsel Motivasyon Faktörleri

İçsel motivasyon kavramı çalışmalarda genel olarak herhangi bir dışsal etkiye dayanmadan bireyin kendisi tarafından motive edilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Ayrıca içsel motivasyonda yapılan iş bittiğinde kişinin duyduğu haz ve bu hazzın

derecesi bireyin kendisi tarafından belirlenmiştir ve dışsal anlamda etki eden herhangi bir etki yoktur.

“İçsel motivasyon araçları doğrudan işin doğası ile ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. Bu açıdan içsel motivasyon;

- İşin ilgi çekici ve zorlu olması,
- Bağımsızlık,
- İşin önemi,
- İşe yönelim,
- Sorumluluk,
- Çeşitlilik,
- Çalışanın yetenek ve becerilerini kullanmak için yaratıcılık olanakları,
- Çalışanın performansı ile ilgili yeterli geri bildirim gibi faktörleri içermektedir” (Mottaz, 1985: 366).

İçsel motivasyon çalışanın kendi tatmini için yaptığı aktiviteler olarak tanımlanır. İçsel olarak motive olmuş bir kişi dışsal olarak özendirme, ödüllendirme ya da baskı uygulama gibi etkenlerden etkilenmemektedir. İçsel motivasyon bireyin kendi yeteneğini ortaya koyma becerisi olarak da ifade edilebilir. Birey yaptığı işin sonucunda bir karşılık almıyorsa işi kendi içsel tatmini için yapıyorsa bu durum içsel motivasyon kavramı ile açıklanmaktadır (Murphy & Alexander, 2000).

İçsel motivasyon çalışanların ihtiyaçlarına göre ortaya çıkan ve çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılamak dışsal etken olmaksızın kendilerini motive etmeleri olarak açıklanabilmektedir. “Merak, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme ve başarıma arzusu içsel güdülere örnek gösterilebilir” (Ersarı & Naktiyok, 2012).

Birey ihtiyaçlarını karşılama arzusu ile kendi başına bunu başarması ve bu süreç içinde tatmin olması içsel motivasyon konusu ile ifade edilmektedir. İçsel motivasyon bir süreç gerektirir. Bu süreç ihtiyacın uyarıldığı andan itibaren başlar ve işin sonlanması ile tatmin olununcaya kadar devam eder. Bu süreçte birey için dışsal faktörler önem arz etmemektedir. Birey sadece ihtiyacını karşılamak ve tatmin olmak istemektedir. Birey yapılan işten zevk almakta ve tatmin olmaktadır (Eren, Yönetim Psikolojisi, 1993).

1.3.2. Dışsal Motivasyon Faktörleri

Bireyin bir dışsal denetim disiplini ile çalışması durumunda bireyin motive olması için birtakım motivasyon araçları kullanılarak harekete geçirilmesi süreci dışsal motivasyon olarak tanımlanabilir. Dışsal motivasyon örgütsel, yönetsel ya da çevresel faktörler aracılığıyla sağlanabilmektedir. Birey bu faktörlerin çabaları ile motive edilebilmektedir. Dışsal faktörler işin doğası ile doğrudan ilişkili olmamakla beraber süreç işin yapılması sırasında değil işin bitiminde işlemeye başlamaktadır. Dışsal motivasyon süreci iş bitiminden sonra gerçekleşmektedir. Böylece birey kendi tatminini işin yapılış aşamasında değil iş bittikten sonra sağlamaktadır. “Emeklilik planları, tatiller ve sağlık sigortası dışsal ödüllere örnek verilebilmektedir” (Benton & Halloran, 1991).

Bireyin dışsal motivasyonu maddi veya manevi ödüllendirme uygulamaları ile sağlanmaktadır. Birey işi içsel olarak benimsemeyip bir ödül almak için yapıyorsa bu durum dışsal motivasyon olarak açıklanmaktadır. Dışsal motivasyonu sağlamak için yöneticiler birtakım faktörlerden faydalanmaktadır. “Dışsal motivasyon;

- Çalışma koşulları,
- Ücretlendirme,
- İşletmenin imajı,
- İş güvencesi,
- Terfi,
- Sosyal ortam,
- Statü sembolleri,
- İşletme politikası ve yönetimi,
- Özel yaşamdaki mutluluk düzeyi,
- Ast-üst arasındaki ilişki gibi faktörleri içermektedir” (Küçük, 2007: 77).

Dışsal motivasyon konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde dışsal motivasyonun iki boyutta açıklandığı görülmektedir. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları boyutu, ikinci boyut örgütsel motivasyon araçları boyutudur.

Sosyal motivasyon boyutu; daha çok manevi ödülleri kapsamaktadır. İş görenin motivasyonunu sağlamak için kişisel destek, yardım etme ve arkadaşça davranışlar gibi

uygulamalar kullanılmaktadır. Sosyal motivasyon boyutu kişiler arasındaki ilişkinin gücü ile doğru orantılıdır.

Örgütsel motivasyon boyutu; daha çok maddi ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır. İş görenin motivasyonunu artırmak amacıyla örgüt tarafından birtakım dışsal ödüller sağlanmaktadır. Bu ödüller maddi ve somut motivasyon araçlarından oluşmaktadır. Örgüt iş görenin yaptığı işi benimsemesini ve o işe karşı motive olmasını bu sistemle sağlamaktadır. Dışsal motivasyon “ücret, terfi olanakları, yan ödemeler, çalışma ortamındaki kaynakların yeterli olması ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir” (Mottaz, 1985: 366).

1.4. MOTİVASYON UYGULAMALARINDA KULLANILAN ARAÇLAR

Her örgüt kendi çalışanını motive ederken birtakım stratejiler uygulamak zorundadır. Her örgütte çalışanlar farklı yöntemlerle motive edilmektedir. Çünkü motivasyon insandan insana, örgütten örgüte ve çevreden çevreye gibi kavramlar üzerinde farklılaşmaktadır. İnsanların psikolojik durumları veya yetenekleri gibi etmenler, bu konuda yapılmış çalışmaları çeşitli motivasyon araçları keşfetmeye itmektedir. Motivasyon araçları kullanılırken bireysel farklılıklar da göz önünde bulundurulmalıdır. “Psikologlar çalışanları altı ana gruba ayırmaktadırlar;

- Emniyet arayan çalışan,
- Mükemmellik isteyen çalışan,
- Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan,
- Sorumluluk seven çalışan,
- Prestij arayan çalışan,
- Herkes tarafından kabul edilmeyi isteyen çalışan” (Davis, 1984: 56).

Günümüz ekonomilerinde işletmeler çalışanları motive ederek ve çalışanların yüksek performans göstermelerini sağlayarak işletme hedeflerine ulaşmaya önem vermektedirler. Bu işletmeler çalışanların motivasyonunu sağlamak için birtakım motivasyon araçları kullanılmaktadırlar. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda genel kabul gören motivasyon araçları; ekonomik motive edici araçlar, psiko-sosyal motive edici araçlar ve örgütsel-yönetimsel motive edici araçlar şeklinde sıralanabilir (Ölçer, 2005: 2).

1.4.1. Ekonomik Motive Edici Araçlar

İşletmelerin en temel hedefi kar elde etmek olduğu gibi çalışanların en temel amacı da ekonomik girdi sağlamaktır. İş görenler hayatlarını sürdürebilmek için bir ekonomik güce sahiptirler ve bu gücü kaybetmek istememektedirler. Bu yüzden çalıştıkları işletmenin beklentilerinin karşılamayı hedeflemektedirler. İşletmeler iş görenlerin bu kaygılarını bilmekte ve bu ekonomik faktörü motivasyon aracı olarak kullanmaktadırlar. “Çalışanların motivasyonunu artırarak iş yapmaya yönelten ekonomik faktörler:

- Ücret artışı,
- Primli ücret,
- Ekonomik ödüller,
- Sosyal faydalar/yardımlar,
- Kara katılma şeklinde sıralanabilir” (Tarakçıoğlu, Sökmen, & Boylu, 2010: 5).

1.4.1.1. Ücret Artışı

Örgütler çalışanlarını motive etmek için ücret faktörünü sıkça kullanmaktadır. Ücret faktörü kalifiye elemanların örgüte kazandırılması ve bağlanması konusunda önemli bir etmendir. Çalışanların ücrete ilişkin yaklaşımları, ekonomik refahını artırma isteği ve yapılan iş karşısında hak ettiği ödülü alma yoluyla tatmin duygusuna sahip olma isteği olmak üzere iki şekilde açıklanabilir. Çalışan tarafından alınan ücret ödülü sadece mal veya hizmet üretme karşılığı değil elde edilen başarının karşılığı olarak da önem arz etmektedir. Böylece örgüt tarafından uygulanan ücret artışı çalışan için bir özendirme aracı rolünü üstlenmektedir (Demir, 1999: 278).

Peker ve Aytürk (2000: 312)’e göre işletmelerde çoğu insan hayatlarını sürdürebilmek için bir ücret karşılığı çalışmaktadır. Çalışanlar için alınan bu ücret geçimlerini sağlamak için gereklidir ve yeterli miktarda olmalıdır. Bu yüzden çalışanlara ücret artışı şeklinde fırsatlar sunmak bir motivasyon aracı olarak oldukça etkili bir yöntemdir.

İş görenlerin yapılacak işten daha fazlasını yapması veya buna çaba göstermesi durumunda ücret artışı aracı kullanılmalıdır. İş görenlerin yaptığı işe göre yeterli bir şekilde ücretlendirilmesi ve ücret artışı çalışmalarının adaletli bir şekilde yürütülmesi çalışanların motivasyonu açısından önemlidir (Keser, 2006: 79).

1.4.1.2. Primli Ücret

Çalışanların planlanan işten fazlasını yapması veya standart zamandan daha kısa sürede işi bitirmesi sonucu işletme kendisine belli miktarda fayda sağlamaktadır. Elde edilen bu fayda yalnızca işletmenin kendisine veya hisse sahiplerine avantaj sağlamamalı ayrıca iş görenler başarılarının sonucu olan faydadan pay almalıdır. Aksi durumda iş görenler adaletsizlikten yakınabilirler ve çalışma potansiyellerinde düşüş gözlemlenebilir. Bu durum iş verimliliği açısından işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir. Bu yüzden işletmeler planlanan işten daha fazlasının yapılmasını ödüllendirmek için primli ücret uygulamasının da içinde bulunduğu birtakım özendirici faaliyetlerde bulunur (Yüksel, 2000: 130).

1.4.1.3. Ekonomik Ödüller

Çalışanlar işletmelerin amaçları doğrultusunda ortaya koydukları çabadan ve bu çabanın sonucunda elde edilen başarıdan dolayı yöneticiler tarafından ödüllendirilmektedir. Yöneticilerin çalışanları motive etmek için kullandığı ekonomik ödüllendirme sistemi iş görenlere sunulan işin başarılı bir şekilde sonuçlanması ile uygulanmaktadır. Çalışanların başarılarından dolayı ekonomik olarak ödüllendirilmesi iş motivasyonlarını arttırmakla birlikte iş verimliliğini de arttırmaktadır. Ancak yöneticilerin ekonomik ödüllendirme aracını adaletli ve zamanında kullanmaları işletme açısından ayrı bir önem taşımaktadır (Fındıkçı, 2000: 88).

1.4.1.4. Sosyal Faydalar/Yardımlar

Köroğlu ve Avcıkurt (2014: 46) çalışanları motive etme aracı olarak işletmeler tarafından sağlanan maddi ya da manevi destek ve yardımların iş motivasyonunu önemli ölçüde arttırdığını belirtmektedirler. Wong ve Loretta (2003: 555)' ya göre "daha iyi şartlarda emekli olma imkanı, ikinci emeklilik sigortası, özel sağlık sigortası, gerekli

olduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli veya ücretsiz izinler, ulaşım, yemek, giyecek, kira, çocuk, eş yardımları ve diğer örgütlerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, çalışanın işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunmaktadır.”

1.4.1.5. Kara Katılma

Kara katılma, işletmenin belli bir dönemde yapılan işten kazanılan net kardan çalışanlara pay ayırması olarak ifade edilebilmektedir. Kara katılma yöntemi oldukça eski ve etkili bir yöntemdir. İşletme hedefinde bulunan üretimin yapılabilmesi için sermayenin yanı sıra emek faktörü de işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Ücret artışı veya ekonomik ödüllendirme araçlarının kullanılması çalışanları motive etmek için sürekli bir şekilde kullanılmamaktadır. İş görenlerin işe bağlılığını arttırmak adına kara katılmalarını sağlamak etkili bir yöntemdir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995: 102).

Daft (1997: 536) kar paylaşımı politikasını iş görenlerin ve yöneticilerin verimliliğini arttırıcı bir unsur olarak ifade etmektedir. Ayrıca yönetimin kar paylaşımı uygulamasını gerçekleştirirken adaletli olması gerektiğini savunurken, bu uygulamanın belli bir dönem için veya belli bir üretim miktarı için gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

1.4.2. Psiko-Sosyal Motive Edici Araçlar

İşletmelerin çalışanları motive etmek için kullandıkları araçlar arasında bulunan psiko-sosyal motive edici araçlar geçmişte yöneticiler tarafından fazlaca önemsenmemesine rağmen günümüz koşullarında oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Günümüz ekonomilerinin insan gücüne verdiği önemin artması sonucu çalışanların içsel yapılarındaki ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin etme gerekliliği ortaya çıkmıştır. (Alkış, 2008: 83).

Günümüz dünyasında çalışanları motive edici araçlar belirlenirken yalnızca ekonomik araçlar dikkate alınmamaktadır. Artık değişen dünya düzeninde insan faktörünün ön plana çıkması, işletmeleri çalışanlarının sadece ekonomik anlamda değil psiko-sosyal anlamda da motive etme gerekliliğiyle karşı karşıya bırakmıştır. Literatürde psiko-sosyal motive edici araçlar olarak “çalışmada bağımsızlık, değer ve

statü, özel yaşama saygı, takdir etme, sosyal katılım, çevreye uyum, öneri sistemi ve ceza” konuları incelenmektedir.

1.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Bağımsız çalışma olanakları karar verme, benliğini tatmin etme veya kişisel gelişimine katkıda bulunma gibi konularda çalışanlar için önemli bir faktördür. Çalışanlar bu gibi ihtiyaçlarını doyurmak için bağımsız çalışma imkanları istemektedirler. İş görenler bağımsız bir şekilde işlerini yaptıkları takdirde işe ve gruba bağlılıkları artmakta ve aksi durumda da sıkıntı ve strese girmektedirler (Akat, Budak, & Budak, 1994: 216).

İşletme tarafından çalışanlara bağımsız bir ortam yaratma “devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime olan tepkileri ve düşmanlıkları azaltma, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini artırma” gibi konularda fayda sağlamaktadır (Eroğlu, 2000: 355).

1.4.2.2. Değer ve Statü

Başkaları tarafından değer verilme insanlar için önem arz eden bir ihtiyaçtır. Yapılan işin sonunda başarıdan dolayı başkalarını memnun eden ve kendisini değerli hisseden iş görenler işi yaparken çektiği sıkıntıları az hatırlamakta veya unutmaktadır. Ancak yaptığı işin değer görmediği bir ortamda çalışanın verimliliğini korumak ya da yükseltmek imkansız denecek kadar zordur. Değer verme aracı adaletli ve standart bir şekilde kullanıldığı takdirde verimliliği arttırıcı önemli bir faktördür (İncir, 1984: 332).

Statü kavramı insanların başkaları tarafından biçilen değer ile ortaya çıkmaktadır. İşletmede çalışanlara bir statü tanımak onların verimliliğini arttırmada önemli rol oynayacaktır. İşletmeler tarafından çalışanlara sunulan statü hiyerarşik olmaktan çok yapılan işin işletme için ne kadar önemli olduğu vurgulanmalı ve işe gerekli değeri vererek statü belirlenmelidir (Koontz & O'Donnel, 1968: 584).

1.4.2.3. Özel Yaşama Saygı

İşletme yöneticileri aldıkları kararları çalışanlara uygulaması için çalışanların iş dışındaki özel yaşamında duydukları ihtiyaçları tatmin etmek zorunda olmaktadır. Bu

yüzden yöneticiler çalışanların iş dışındaki ihtiyaçlarını ılımlı bir şekilde karşılamalı ve çözüme kavuşturmak için destek ve yardımlara hazır olmalıdırlar. Ayrıca çalışanların özel yaşamındaki ihtiyaçlarını karşılama girişimleri çalışanları işe ve örgüte bağlama konusunda önem arz etmektedir (Northcraft & Neale, 1996: 501).

1.4.2.4. Takdir Etme

Çalışanlar için değerli olan kişilerin yapılan işi beğenmesi çalışan tatmini konusunda önemli bir faktördür. Takdir edilme arzusu insanların manevi yönden bir ihtiyaç konumunda olması dolayısıyla yöneticilere çalışanları motive etme veya özendirme aracı olarak kullanılma imkanı tanımaktadır. Takdir etme yalnızca sözlü olarak değil ödüllendirme sistemleri kullanılarak da uygulanabilmektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu, & Erat, 2004: 21).

Çalışanlar arasında özellikle yakın arkadaş olanlar birbirlerinin yanında yöneticiler tarafından takdir edilmek istemektedirler. Yöneticiler takdir etme aracını çalışanların yaptığı işteki başarının farkında olduklarını belirtmek için kullanılmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işte başarılı olduklarında veya bir fark yarattıklarında üstleri tarafından fark edilmek istemektedirler (Robertson, 1996: 83).

1.4.2.5. Sosyal Katılım

Sosyal katılım uygulamalarında çalışma ortamının verimliliği ve monoton yürüyen işleyişin zevkli hale getirilmesi sağlanmaktadır. Sosyal uğraşlarla iş görenleri stresten uzak tutma ve yapılan işi bir eğlenceye dönüştürme çabaları sonuç bulmaktadır. Günümüz dünyasında işe az da olsa eğlence katma eğilimi göstermeyen işletmeler verimliliği üst düzeye çıkarma konusunda başarılı olamayacaktır (Batman, Yıldırğan, & Soybalı, 1999: 41).

İşletmelerin çalışanları motive etme çabaları sosyal katılım uygulamaları ile verimli olabilecektir. Yöneticiler çalışanları “sportif faaliyetler, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro gibi faaliyetlerle sosyal bir ortamda motive edebilmektedir” (Karatepe, 2005: 55).

1.4.2.6. Çevreye Uyum

İçe dönük insanlar çalıştıkları işletmede çevre faktörünü reddederek hem kendilerine hem de işletmeye uzun vadede fayda sağlayamamaktadır. Çalışan yeni girdiği iş ortamının gereklerini öğrenmekle ve kısa zamanda çevreye ayak uydurmakla işletme ve bireysel hedeflerini gerçekleştirmede önemli yol alabilmektedir. Çevreye yeni dahil olmuş çalışana yeteri kadar destek ve yardımda bulunmak, gerekli bilgilendirmeyi yapmak ya da alıştırma eğitimi vermek gibi konularda yöneticilerin görevleri arasında yer almaktadır (Eren, 1993: 377).

1.4.2.7. Öneri Sistemi

Yöneticilerin çalışanları motive etmek için kullandığı psiko-sosyal motive edici araçlardan birisi de öneri sistemidir. Sabuncuoğlu ve Tüz (2003: 98)' e göre çalışanların üstlerine yaptığı her türlü öneri iş motivasyonunu arttırmakla birlikte çalışanları çevresinde de saygın bir konuma getirecektir. Bu durum çalışanın yöneticilerle olan iletişimini geliştirecektir. Çalışan tarafından sunulan bu öneriler yöneticiler tarafından dikkate alınır ve önem verilirse çalışan açısından bir içsel tatmin sağlanacaktır. Öneri sistemi çalışanların işe ve işletmeye bağlılığını arttırmakta ve çalışanın işi benimsemesini sağlamaktadır.

1.4.2.8. Ceza

Northcraft ve Neale (1996: 148) cezayı “istenmeyen bir davranışı zayıflatmaya ve bu davranışın bir daha ortaya çıkmasını engellemeye yönelik negatif bir yaklaşım” olarak tanımlamıştır. Çalışanlar işletme kurallarına aykırı davranışlar sergilediğinde yöneticiler tarafından cezalandırılabilmektedirler. Yönetici tarafından belirlenen ceza genelde çalışanın hoşlanmadığı bir yöntem olmaktadır. Çünkü cezanın amacı çalışanlara eziyet etmek değil işletme hedeflerine ulaşabilmek için standartların uygulanabilmesini sağlamaya yönelik aykırı davranışlardan caydırmaaktır.

1.4.3. Örgütsel-Yönetmel Motive Edici Araçlar

Yöneticiler çalışanları motive etmek için ekonomik araçları ve psiko-sosyal araçları kullandığı gibi örgütsel ve yönetmel motive edici araçları da kullanmak zorunda kalmaktadır. Örgütsel ve yönetmel motive edici araçlar amaç birliğı, yetki ve sorumluluk devri, eğitim ve yükselme olanakları, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme ve rekabet ortamı yaratma konularından oluşmaktadır.

1.4.3.1. Amaç Birliğı

Çalışanları motive etmek için amaç birliğı oluşturma yönteminin temelinde örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırma fikri yatmaktadır. Çiçek (2005: 47)'e göre amaç birliğı sağlama yönteminde önce işletme amaçları belirlenmektedir. İşletmenin amaçları belirlendikten sonra örgütün diğer bileşenleri işletme amaçlarına göre kendi amaçlarını düzenlemekte ve ortak bir amaçta birleşmektedir. Bu sayede çalışanlar performanslarını düzenleyebilmekte ve verimliliklerini arttırmaktadır.

İşletme hedeflerinin belirlenmesi çalışanların etkili bir biçimde çalışmaları ve başarılı olmaları açısından bir ihtiyaç konumundadır. İnsanlar belli bir hedefi gerçekleştirmek için çalışmazlar ise potansiyel güçlerini kullanmamaktadır. Yöneticiler iş görenleri motive ederken öncelikle bir amaç belirlemeli ve bu amaç doğrultusunda çalışanları etkili ve verimli olarak çalıştırmalıdır (Bakan, 2004: 316). İşletme hedeflerinin belirlenmesi çalışanları motive etme açısından önemli bir faktör olmakla birlikte belirsizlik ortamını da yok ederek çalışanları etkin ve verimli çalışmaya yönlendirmektedir.

1.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Devri

Bireyler toplumda saygın duruma gelme ve tanınma gibi birtakım ihtiyaçlar duymaktadır. Yetki devri çalışanları saygın duruma getirme ve çalışma ortamında ön plana çıkarma gibi etkilerle bireylerin bu ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Deniz (2005: 164) yetki devrini “operasyonel ya da yönetmel karakterde bir veya birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir veya birkaç asta verilmesi” şeklinde ifade etmiştir.

Yetki devri uygulamaları çalışanlara özgüven kazandırmakta, kaynak kullanımını yönetmeyi öğretmekte ve kendilerini kanıtlama imkanı vermektedir. Ayrıca yetki devri örgütün karar verme mekanizmasını hızlandırmakta, yönetsel maliyetleri düşürmekte ve karmaşık hiyerarşik yapıyı düzenlemektedir (Özgen & Türk, 1997: 78).

1.4.3.3 Eğitim ve Yükselme Olanakları

Çalışanların yapılan işten tatminkar olması, yeni bilgiler edinmesi, tutum ve davranışlarını geliştirmesi eğitim ihtiyaçlarının karşılanması ile mümkün olacaktır. Üretimde kalitenin artırılabilmesi için çalışanların eğitim gereksinimleri karşılanmalı ve bu sayede yeni toplumsal ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları sağlanmalıdır (Peker & Aytürk, Yönetim Becerileri, 2002: 305). Bakan (2004: 220)' göre "örgütsel etkinliğin temel koşullarından biri de, her düzeydeki görevlinin eğitim faaliyetleri aracılığıyla geliştirilmesidir."

Çalışanlar yaptıkları işte yeteri kadar tecrübe kazanıp ustalaşınca artık yaptıkları iş onları tatmin etmemekte ve daha yüksek bir statü beklemektedirler. Yükselme imkanı bulamayan çalışanların verimliliği ve performansı düşmeye başlamaktadır (Çeltek, 2016). Yöneticiler çalışanların bu ihtiyacını doğru bir şekilde kullandıkları takdirde etkili bir motivasyon aracı olmaktadır. Çalışanlara sunulan yükselme imkanları işe ve örgüte bağlılığı artırma konusunda önemli bir özendirme aracıdır (Taştan, 2016).

1.4.3.4. Kararlara Katılma

İşletme yönetimi çalışanlara kararlara katılma fırsatı sunmaları halinde onları motive etmekte ve işletmeyi benimsemelerini sağlamaktadır. Çalışanların kararlara katılma sürecine girmeleri çalışanlar üzerinde motivasyonel bir etki yaratmakla birlikte daha fazla ve düzenli olarak iş yapma isteği uyandırmaktadır (Arıcı, 2016).

Kararlara katılma uygulamaları yalnızca çalışanların değil ayrıca yöneticilerin de fayda sağladığı bir yöntemdir. Başka bir deyişle yöneticiler karar alırken çalışanları da bu sürece dahil etmeleri halinde çözüm üretme veya gerçekçi olma konularında avantaj sağlamaktadırlar. Ayrıca çalışanları karar verme sürecine alırken önerilerini dikkate almak ve ortak bir öneride buluşmak gerekmektedir (Eren, 1993: 265).

1.4.3.5. İletişim

İşletmelerde yöneticiler ile çalışanlar arasında haberleşmeyi sağlayan, çeşitli konularda iş görenlerin duygu ve düşüncelerini paylaşmasına olanak tanıyan ve bu durumların dayanak olduğu davranış biçimlerinin ifade edilmesine yarayan kavram iletişim olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde iletişim ağının iyi oluşturulması yönetici ve iş görenlerin motive olmasına katkı sağlamaktadır (Akat, Budak, & Budak, 1994: 217).

Gull (1997: 5)'a göre işletmenin yapısını oluşturan örgütün bireysel üyeleri ya da grupları arasındaki koordinasyonun sağlıklı olması iyi oluşturulmuş bir iletişim sistemi ile mümkün olmaktadır. İletişim faktörünün zayıf olduğu işletmelerde verimliliğin düşük olduğu ve işleyişin karmaşıklaştığı saptanmaktadır.

1.4.3.6. İş Genişletme

İş genişletme çalışmaları yönetimin iş yükünün hafifletilmesinin yanında iş görenlerin yaptıkları işi çeşitlendirerek ya da iş görene sorumluluk alanları açarak onları motive etme amacı taşımaktadır. İş genişletme uygulamaları iş görenin görev tanımını hem zamansal açıdan hem de üretim miktarı açısından değiştirmeye yönelik olması dolayısıyla yapılan işteki monotonluğu kırmaktadır. Bu sayede iş görenlerin ve yöneticilerin motivasyonunu arttırmakta ve yüksek performans ile verimliliğe katkıda bulunmaktadır (Oral & Kuşluvan, 1997: 110).

İş genişletme çalışmaları çalışanların motivasyonlarını arttırmaya yönelik bir araç olarak tercih edilebilmesinin yanında bazı durumlarda işletme için gerekli hale gelebilmektedir. Garg ve Rastogi (2006: 100) iş genişletme uygulamalarını gerekli kılan faktörleri; “çevresel belirsizlikler, mevcut teknoloji ve piyasaların durumu gibi dışsal örgütsel faktörler ve yönetim biçimi, teknoloji ve görevler, örgütsel dizayn, işyeri atmosferi ve yüksek performans gelişimi gibi içsel örgütsel faktörler” şeklinde açıklamaktadır.

1.4.3.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme daha çok iş görenlerin sorumluluk alanlarının arttırılması ile uygulanmaktadır. İş genişletmede yatay olarak işlerin çeşitlendirilmesi söz konusu iken, iş zenginleştirmede dikey bir genişleme vardır. İş zenginleştirme uygulamaları çalışanın yaptığı işi kendi kontrolüne vermeyi amaçlar. Bu sayede çalışanın motivasyonu artmaktadır. İş görenler yaptıkları işi kendi planlamalarıyla, örgütleme çalışmalarıyla, kontrol ve değerlendirme stratejileriyle yürütmeleri durumunda motivasyonu artacak ve işe bağlılığı yüksek noktalara çıkacaktır (Önen & Tüzün, 2005: 83).

1.4.3.8. Rekabet Ortamı Yaratma

Arıcı (2016: 4) rekabetin insanları daha fazla iş görmeye, daha üretici olmaya ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına fayda sağladığını belirtmektedir. İş görenleri dinamikleştirecek ve çalışmaya teşvik edecek bir rekabet ortamı oluşturmak, verimliliği ve performansı arttırarak işletmeye önemli derecede fayda sağladığı için yöneticilerin tercih ettiği yöntemler arasında görülmektedir. Bireyler rekabet ortamı ile saygınlık kazanma, tanınma ve potansiyelini ortaya çıkarma gibi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedir.

1.5. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorileri çalışanların hangi faktörlere bağlı olarak motive olduklarını ifade etmektedir. Ayrıca bireyleri motive eden faktörlerdeki farklarını açıklamaktadır. Motivasyon teorileri temel olarak kapsam ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorileri daha çok bireylerin ihtiyaçları ile ilgilenmektedir. Süreç teorileri ise davranışın başlangıcından bitişine kadar geçen sürede bilişsel süreçler ele alınarak değişkenleri bir bütün halinde incelemektedir (Solmuş, 2000: 65) .

1.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri çalışanların ihtiyaçlarına odaklanarak motivasyona etki eden etmenleri açıklamaktadır. Kapsam teorileri “ihtiyacın hissedilmesi” ve “ihtiyacın içeriği” konularıyla ilgilenmektedir. Ayrıca kapsam teorileri kişinin içsel olarak

ihtiyaçlarını karşılamak için sergilediği davranışları incelemektedir (Tevruz, 1997: 101). Tikici (2005: 143) kapsam teorilerinin temel hipotezini “eğer yönetici kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri belirleyebiliyorsa; bu faktörlere yönelerek onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir” şeklinde ifade etmiştir.

1.5.1.1. Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham H. Maslow Hümanist Psikoloji’nin ABD’deki öncülerindendir. Maslow’un adı geliştirdiği “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” ile ün kazanmıştır. Maslow motivasyon kavramını ihtiyaçlar üzerinden incelemektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, Örgütsel Psikoloji, 2003). Maslow’ a göre bireylerin her davranışını ihtiyaçları belirlemektedir. Ayrıca bireylerin ihtiyaçları önem sırasına göre hiyerarşik bir yapı içerisinde. Bu hiyerarşik yapıda temel ihtiyaçlar doyurulmadığında diğer ihtiyaçlar ortaya çıkmayacaktır (Telman & Ünsal, 2004: 24).

Maslow birey ihtiyaçlarını aşağıdaki beş maddede sıralamıştır:



Şekil 1.2. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Barutçugil, 2004: 375).

Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanın doğuştan sahip olduğu yeme, içme, barınma ve uyuma gibi temel ihtiyaçları kapsamaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar insanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için karşılanması gereken zorunlu ihtiyaçlardır.

Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan bireyler hayatlarını sağlık ve refah içerisinde devam ettirebilmelerine olanak tanıyan ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyacı bireylerin yalnızca o anki ihtiyaçlarını değil gelecekte duyabileceği ihtiyaçları da

kapsamaktadır (Barutçugil, 2004: 376). “İşyerinde sosyal güvenlik, sosyal sigorta ve bireysel emeklilik haklarından yararlanılması gibi” (Sabuncuoğlu & Tüz, Örgütsel Psikoloji, 1995: 138).

Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: Birey fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşıladığında bir gruba, topluma, sosyal çevreye ve aileye ait olma ihtiyacı duymaktadır. Birey zamanının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden örgüt açısından ait olma ve sevgi ihtiyacı doğmaktadır. Birey işyerinde çalışma arkadaşlarıyla veya yöneticilerle ilişki kurma, onlar tarafından kabul görme ve sevilme ihtiyacı hissetmektedir (Robbins, 1998: 169).

Saygı ve Takdir Edilme İhtiyacı: Ait olma ve sevgi ihtiyacının karşılanması durumunda bireylerin başkaları tarafından tanınma, saygı duyulma ve kendisine güvenilme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bireyler yaptıkları işin çalışma arkadaşları veya yöneticiler tarafından olumlu karşılanmasına, takdir edilmesine ve değer verilmesine ihtiyaç duymaktadırlar (Tevruz, 1997: 103).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üst seviyesinde bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın karşılanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç bireyin kendi potansiyelini en üst seviyede kullanarak mükemmeli yakalamak istemesi ile başarma, icat etme, kendini kanıtlama ve büyük bir kitle tarafından tanınma gibi kavramlar üzerine oturmaktadır (Arık, 1996: 88).

1.5.1.2. Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisi literatürde Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra en fazla kabul gören teori olarak bilinmektedir. Herzberg 1960’lı yıllarda Pittsburgh’ ta yaklaşık 200 mühendis üzerinde uyguladığı çalışmanın sonucunda motivasyon-hijyen kuramı olarak da bilinen çift faktör teorisini geliştirmiştir. Herzberg yaptığı araştırmada 200 mühendise iki basit soru sormuştur. “Bu sorular:

- İşinizle ilgili kendinizi ne zaman iyi hissettiniz? (Sizi ne zaman tatmin etti?)
- İşinizle ilgili kendinizi ne zaman kötü hissettiniz? (Motivasyonunuz ne zaman kırıldı)

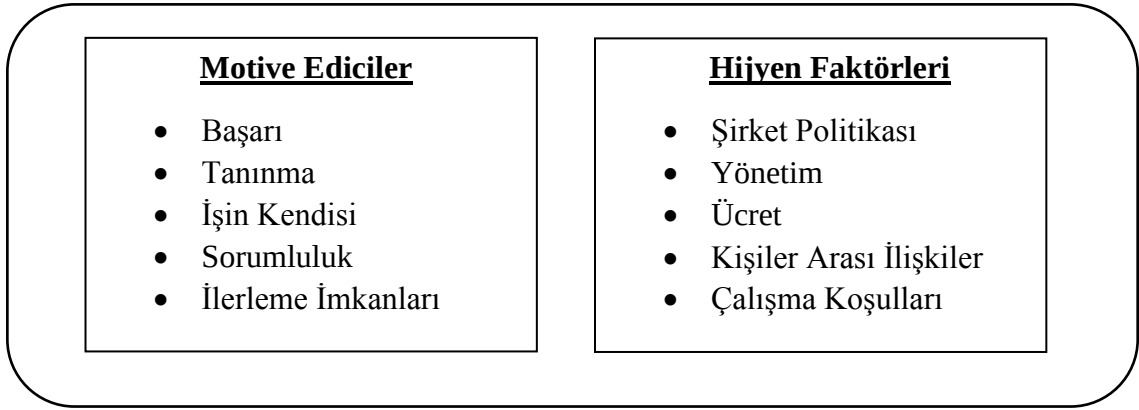
Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar oldukça ilgi çekici ve birbirini doğrular niteliktedir. Rapor edilen iyi duygular genelde iş tecrübeleri ve işin içeriği ile ilgili olup, Herzberg iş doyumunun genelde işin içeriğinden, tatminsizliğin ise işin özü harici işlerden kaynaklandığı sonucuna varmaktadır” (Luthans, 2002: 262).

Herzberg yaptığı bu çalışma ile çalışanların davranışlarını etkileyen faktörleri birbirinden bağımsız iki farklı gruba ayırmaktadır. Çalışanın tatmin olmasını sağlayan faktörler “motive edici faktörler”, çalışanın tatminsizliğine yol açan faktörler “hijyen faktörleri” olarak ifade edilmektedir.

“Başarı, tanınma, ilerleme, gelişme ve sorumluluk” gibi faktörler motive edici faktörler arasında sayılabilmektedir. Bu faktörler çalışanların içsel ihtiyaçlarını tatmin ederek motive etmeyi sağlamaktadır. Bu faktörlerin eksik olduğu durumlarda bireyin iş motivasyonunda gerileme görülebilmektedir (Küçük, 2007: 77).

“Şirket politikası, yönetim, statü, maaş, çalışma koşulları ve iş güvenliği” gibi faktörler hijyen faktörleri arasında sayılabilmektedir. Hijyenik faktörler çalışanları motive edebilmek için yöneticilere temel oluşturmaktadırlar. Hijyen faktörleri yerine getirilmeden çalışanların motive edilebilmesi mümkün olmayacaktır. Ancak hijyen faktörleri tek başına çalışanları motive etmeye yetmeyecektir. Bu açıdan yöneticiler işler iyi gitmediğinde hijyen faktörlerine başvurarak çalışanları motive etmeyi planlamaktadırlar. Fakat uygulama sonucunda çalışanların yeteri kadar motive olmadıklarını görmekteyiz. Herzberg’ e göre çalışanları motive edebilmek için hijyenik faktörlerin temelinde motive edici araçların kullanılması gerekmektedir (Arık, 1996: 33).

Güney (2001: 229) Herzberg’ in motivasyon-hijyen kuramını “kişi işini sevdikçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işinde kendini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacak fakat tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır” şeklinde ifade etmiştir. Bu ifadeden yola çıkarak Herzberg’ in geliştirdiği çift faktör kuramı, Maslow’ un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına benzer özellikler göstererek hijyen faktörleri karşılanmadığı takdirde motive edici araçların kullanılması ile çalışanların motive edilemeyeceği söylenebilmektedir.



Şekil 1.3. Fredrick Herzberg' in Çift Faktör Kuramı (Luthans, 2002: 263).

Herzberg'in çift faktör kuramını ülkelerin sosyo-ekonomik düzeyinde ele alan Dereli (1976: 187) teoriyi "kültürlerarası açıdan değerlendirdiğimiz zaman Herzberg' in yaklaşımının yetersizliğini açıkça görebiliriz. Şöyle ki; teori daha çok gelişmiş ekonomilerde, ücret ve iş şartları ile ilgili sorunları önemli ölçüde çözümlenmiş çalışanlar için geçerli görülmektedir. Bu gibi ülkelerde, gerçekten işçiler, ücretlerdeki artışları ve iş şartlarındaki yeni imkanları artık doğal bir hak olarak görmektedirler. Oysa az gelişmiş ülkelerde, ücretlerde ve söz konusu iş şartlarında sağlanacak gelişmeler pekala bir motivasyon kaynağı olabilir" sözleriyle eleştirmektedir.

1.5.1.3. Alderfer' in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi

Alderfer' in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından yola çıkarak oluşturulmuştur. Aldefer, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan aşamaları varoluş, ilişki kurma ve gelişme biçiminde sadeleştirmektedir. Başka bir deyişle Alderfer, Maslow' un beş ihtiyacını üçe düşürmektedir. Alderfer varoluş boyutu ile Maslow' un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını, ilişki kuma boyutu ile ait olma, sevgi ihtiyacı ve saygı ihtiyacını, gelişme boyutu ile kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır (Jex & Britt, 2008: 238).

Varoluş gereksinimi bireylerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Varoluş ihtiyacı, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk iki basamakta bulunan gereksinimleri karşılamaktadır.

İlişki kurma gereksinimi dışa dönük iletişim, başkalarıyla duyguların ve düşüncelerin paylaşılması sonucu bireyin tatmin olmasını açıklamaktadır. İlişki kuma gereksinimi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan ait olma, sevgi ve saygı ihtiyacını karşılamaktadır.

Gelişme ihtiyacı Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamakta ve bununla birlikte başarı ve sorumluluk özelliğini içine alan saygınlık ihtiyacının bir bölümünü açıklamaktadır. Gelişme ihtiyacı insan potansiyelinin açığa çıkarılması ile ilgili ihtiyaçlardan oluşmaktadır (Serinkan, 2008: 56).



Şekil 1.4. Alderfer' in ERG Kuramı (Johns & Saks, 2001: 19).

Alderfer' in ERG teorisi, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin yeniden düşünülmüş ve kısmen sadeleştirilmiş seklidir. Alderfer' e göre, varoluş ve ilişki kurma ihtiyaçları tatmin oldukça bir sonraki ihtiyaçların ortaya çıkması beklenmektedir. Ancak “gelişme gereksinimleri” tatmin olduğu ölçüde daha fazla istenecektir. ERG teorisi Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinden ihtiyaçların somutluk seviyelerine göre sıraya

konulması yönüyle ayrılmaktadır. Bu yüzden bir üst sıradaki ihtiyacı gidermek zor olduğunda bir alt sıradaki ihtiyaçlara daha fazla yönelim olacaktır (Onaran, 1981: 39).

1.5.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından ortaya çıkarılan bu teori kazanılmış teori olarak da bilinmektedir. Bu teoriye göre insanlar gereksinimlerini öğrenme yolu ile sonradan elde etmektedir. McClelland insanların sonradan kazandıkları bu ihtiyaçları üç faktörde sınıflandırmaktadır. Başarı, güç ve arkadaşlık faktörlerinden oluşan bu sınıflandırma teorisinin ortaya çıkarmak istediği temel hedeftir. Başka bir deyişle teori, bu üç temel ihtiyacın ortaya çıkması için insan davranışları ile dışsal faktörleri nasıl harmanlayacağına cevap aramaktadır (Can, 1999: 179). McClelland'ın sınıflandırmasına göre;

İlişki (Bağlılık) Kurma İhtiyacı: İnsan, hayatını tek başına devam ettiremeyen ve sosyolojik özellik taşıyan bir varlık olmasından dolayı başka kişi veya gruplarla ilişkide olma ve samimi arkadaşlıklar edinme ihtiyacı vardır. Fakat bu durum insandan insana farklılaşma göstermektedir. Bazı insanlar arkadaş bulmak ve arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirmekten hoşlanmaktadır. Fakat bazı insanlar da yalnız yaşamayı sevmekte, ailesi ve yakın akrabaları dışında başka insanlar ile ilişki içine girmekten kaçınılmaktadırlar (Eren, 2000: 501).

Güçlü Olma İhtiyacı: İnsanın çevresinde hüküm sürme ya da egemen olma ihtiyacını duyması ile ortaya çıkmaktadır. “Kuvvetli olan kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma, gücünü koruma, başkalarını etkileme, kontrol etme, başkalarından sorumlu olma davranışlarını gösterecektir” (Dinçer & Fidan, 1999: 312). Üstünlük sağlama çabası veya başka insanların işlerini kontrol etmeye çalışma insanlar arasında çatışma doğurabilmektedir. Bu tehdit insanların güçlü olma isteğini belirli ölçülerde kısıtlamaktadır. Bu yüzden güçlü olma isteği insandan insana farklılaşma göstermektedir (Aslan, 2002: 56).

Başarma İhtiyacı: Kendilerini başarmaya zorunlu hisseden bireyler bireysel başarıyı ödüllendirme odaklı başarıya tercih etmektedir. Başarma ihtiyacına sahip kişiler problemleri çözüme kavuşturmakta kişisel olarak sorumlu davranmak istemektedir. Ayrıca başarma ihtiyacı duyan kişiler amaca yönelmekte ve somut amaçlar belirleyerek

çalışmalarında riske girmekten kaçınmamaktadır. Ayrıca bu insanlar yapılan faaliyetin neticesini görmek istemekte, pozitif enerji ve motivasyonla zorlu işlere girmektedir (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2009: 99).

McClelland ortaya koyduğu bu üç ihtiyaç kavramı içerisinde başarı ihtiyacının bireyleri ve toplumu daha fazla etkilediğini savunmaktadır. İnsanlar işlerinde başarılı olmayı istediği halde, başarısızlıktan da oldukça fazla korkmakta ve çekingenlik göstermektedir. İnsanların hissettiği bu korku onları başarılı olma yönünde yaptıkları uğraşlardan alıkoymaktadır (Koçel , 2010: 620). Başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin girişimcilik özellikleri de ön planda olmaktadır. Rekabet ortamının farkına varmakta ve somut iş riskleri almaktan kaçınmamaktadırlar. İlişki kurma gereksinimi yüksek olan bireyler ise insan ilişkilerini geliştirmede başarılı olmalarının yanı sıra örgüt içerisindeki koordinasyon ve entegrasyon uygulamalarını da pozitif yönde yönetebilmektedirler. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler örgüt içerisindeki hiyerarşik yapının üst seviyelerine çıkma çabası içerisinde girmektedir (Arıcı, 2016: 44).

1.5.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri insanların davranışlarını harekete geçirme ve yönlendirme konuları üzerinde durmaktadır (Arıcı, 2016: 64). Başka bir deyişle, süreç teorileri “belli davranışlar sergileyen kişinin bu davranışını tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?” sorusuna cevap aramaktadır (Koçel, 2010: 88). Süreç teorileri bireyler arasındaki farkları ortaya koyarak motivasyonun önemini vurgulamaktadır. Ayrıca bireyler arasında farklı görüşlerin ve farklı değer yargılarının var olduğu vurgulanmaktadır. Fakat insan davranışlarını harekete geçiren motivasyon sürecinin insanlar arasındaki bu farklardan etkilenmeyerek değişmediği savunulmaktadır (Bakan, 2004: 101).

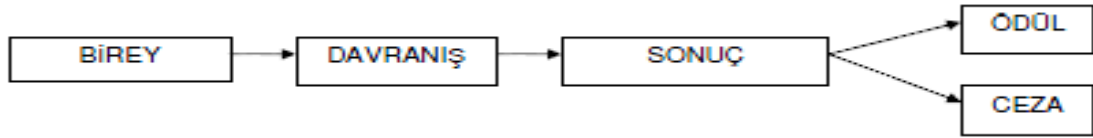
1.5.2.1. Davranış Şartlandırma Teorisi

Yönetim bilimi disiplinler arası bir özellik taşıması ile birlikte, psikoloji biliminden girdi aldığı en önemli konular arasında davranış şartlandırma bulunmaktadır. Davranış şartlandırma teorisi klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki ana başlık etrafında incelenmektedir. Davranış şartlandırma teorisi F.B. Skinner

tarafından sonuçsal şartlandırma konusunun üzerinde daha fazla durularak ortaya konulmaktadır (Köroğlu & Avcıkurt, 2014: 147).

Sonuçsal şartlandırma kavramı bireylerin davranışlarının sonucuna göre hareket etmektedir. Ortaya konulan davranışın tekrarlanmasının istenmesi ödüllendirme ile tekrarlanmamasının istenmesi ise ceza yöntemi ile çözüme kavuşturulmaktadır. Bu sayede bireyin motivasyonu kontrol altında tutulmakta ve davranışların yönlendirilmesi sağlanmaktadır (Bingöl, 1990: 194).

Thorndike’in “Etki Kanunu” insan davranışlarının sonuçlarını yorumlayarak davranışları yönlendirmeyi açıklamaktadır. Etki kanununa göre, bireyler kendilerini mutlu eden davranışları tekrar etmekte fakat acı duygular hissettiren davranışlardan sakınmaktadır. Bu noktadan hareketle davranışların süreklilik göstermesi ya da davranışlardan kaçınılması şeklinde iki zıt davranışın ortaya çıktığı saptanmaktadır (Aslan, 2002: 162).



Şekil 1.5. Davranış Şartlandırma Yaklaşımına Göre Motivasyon Süreci (Ataman, 2002: 452).

Davranış şartlandırma teorisi ödüllendirme ve cezalandırma yöntemiyle yöneticilerin çalışanları motive etmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanların davranışlarını örgüt amaçlarına göre düzenlemek ve yönlendirmek yöneticilerin temel görevleri arasında olduğundan davranış şartlandırma teorisi oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. İş görenlerin davranışları örgüt hedefleri ile uyuyorsa, yönetici bu davranışların tekrarlanmasını isteyecek ve bunu sağlamak için ödüllendirme uygulamalarına başvuracaktır. Ancak çalışanların davranışları işletme amaçlarına uygun değil ise yönetici bu davranışın tekrarlanmamasını isteyecek ve cezalandırma sistemine başvuracaktır (Oral & Kuşluyan, 1997: 104).

Davranış şartlandırma teorisinin en önemli iki elemanı ödüllendirme ve cezalandırma olarak kabul edilmektedir. Ödüllendirme; “ücret ve maaş artışı, takdir, terfi, iş güvenliği sağlama, sorumluluğun artması, statü geliştirme, daha önemli görevler

verme” gibi yöntemlerle sağlanabilmektedir. Cezalandırma; “eleştirme, ödül vermeme, çeşitli uyarı cezaları verme” gibi yöntemlerle uygulanabilmektedir (Dereli, 1976: 88).

Örgüt elemanlarının davranışlarını kontrol etmeye yönelik yapılan çalışmalar, ödüllendirme uygulamalarının cezalandırma uygulamalarından daha etkili olduğunu açıklamaktadır. Başka bir deyişle cezalandırma uygulamaları bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilmekte fakat motivasyon kaybına da yol açmaktadır. Bu yüzden davranış şartlandırma çalışmalarında ödüllendirme sistemi daha fazla kullanılmaktadır (Ersarı & Naktiyok, 2012: 30).

1.5.2.2. Vroom’ un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi 1964 yılında Vroom tarafından geliştirilmiştir. Vroom beklenti teorisi ile insanların davranış alternatifleri üzerinde karar verme sürecini açıklamaktadır. Bir hareket, davranış veya görev için motive eden güç beklenti, araçsallık ve çekicilik faktörlerini içeren üç farklı algının fonksiyonu konumundadır (Akat, Budak, & Budak, 1994).

Motivasyon teorileri arasında oldukça fazla kullanılan ve kabul gören teorilerden birisi olan Viktor Vroom’ un beklenti teorisi, insanların akılcı davranış sergilediği ve kendisine sunulan seçeneklerden amaçlarını gerçekleştirebileceği davranış şeklini seçeceğini vurgulamaktadır. Başka bir deyişle insanlara sunulan alternatif davranış seçenekleri, bireylere bir seçim hakkı sunmaktadır. Ayrıca bireyler beklentilerine göre bu davranış alternatifleri arasında seçim yapmaktadır. Viktor Vroom’ a göre bir bireyin belirli bir davranış için çaba sarf etmesi iki faktörle açıklanmaktadır.

- Valence (kişinin ödülü arzulama derecesi),
- Bekleyiş,

Dolayısıyla;

“Motivasyon = “Valence” x “ Bekleyiş” olarak gösterebilir” (Baysal & Tekarslan, 1996: 108).

Vroom’ un geliştirmiş olduğu beklenti teorisinde üç temel kavram üzerinde durulmaktadır. Birinci kavram Valence’ dir. Valence, bir bireyin belli bir çaba göstererek elde edeceği ödülü isteme derecesidir. Belli bir ödül bireyden bireye farklı

şekillerde arzulama dercesine sahip olacaktır (Birdal, 1997: 99). Bazı bireyler belli olan bu ödülü şiddetli bir biçimde arzularken, bazı bireyler için bu ödül sıradan bir özellik taşıyacaktır. Hatta bazı bireyler için böyle bir ödül hiç değerli olmayacak ve bunun için herhangi bir çaba gösterme eğilimine girmeyeceklerdir. Bu yüzden bu üçüncü grup için Valence değeri negatif olmaktadır. Valence (-1) ile (+1) arasında bir değere sahip değişken olarak görülmektedir. Bireylerin belli bir ödüle gösterdikleri önem bir bakıma ödülün bireylerin ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiğini ve onları ne ölçüde tatmin ettiğini göstermektedir. Bu noktadan hareketle valence değerinin yüksek olması, bireylerin daha fazla çaba göstermesini sağlayacaktır (Koçel, 1989: 191).

Vroom' un üzerinde durduğu ikinci önemli kavram ise beklentidir. Beklenti bireyin algıladığı bir olasılık olmakla birlikte (0) ile (1) arasında bir değer ile açıklanmaktadır. Bu olasılık belli bir çabanın belli bir ödül ile ödüllendirileceği ile ilgilidir. Eğer birey çaba göstermekle belli bir ödülü alacağına inanıyorsa, daha fazla çaba gösterecektir. Eğer birey belli bir çaba ile belli bir ödül arasında bir bağ hissetmezse beklenti (0) değerine yakın olacaktır. Eğer bireyin valence değeri ile beklenti değeri yüksek olursa o birey motive olmaktadır (Birdal, 1997: 106).

Vroom son olarak araçsallık kavramı üzerinde durmaktadır. Vroom' a göre araçsallık; birey belli bir çaba ile belli bir seviyede performans sergileyebilir. Sergilenen bu performans da belirli bir biçimlerde ödüllendirilebilir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak bireyin maaşında bir artışa gidilebilir. Aslında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuçların amaçlarını uygulamaya geçirmekte bir araç olarak kullanılmaktadır. Örnekte vurgulanan maaş, aslında yüksek bir statüye kavuşmak, çevrede tanınmak, bireyin ailesine daha iyi yaşam koşulları sağlaması için bir araç olarak kullanılmaktadır. Aksi halde sadece yüksek miktarlarda maaş bir anlam ifade etmemektedir. Bu noktadan hareketle araçsallık ikinci kademe sonuçlara birinci kademe sonuçlar aracılığıyla ulaşılacağı konusunda bireyin sahip olduğu subjektif olasılıkla açıklanmaktadır. Netice olarak araçsallık kademeler arasındaki ilişkiye, beklenti ise çaba ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır (Baysal & Tekarslan, 1996).

Koçel (1989: 191) 'e göre Vroom' un beklenti teorisi modeli; “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.”

1.5.2.3. Lawler - Porter Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler – Porter geliştirilmiş beklenti teorisi Vroom’ un beklenti teorisi esas alınarak ortaya çıkarılmıştır. Lawler – Porter ‘a göre bireylerin fazla çaba göstermesi otomatik olarak fazla performans ile sonuçlanmayacaktır. Bu yüzden iki yeni değişkenden bahsedilmektedir. Birinci değişken bireyin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer yeterli bilgi ve yeteneğe sahip değilse gösterdiği fazla çaba performansına etki etmeyecektir. İkinci değişken algılanan rol olarak ifade edilmektedir. Rol, kısaca beklenen davranış şeklidir. Örgüt üyelerinin her biri başarılı olmak için örgütün kendisine yüklediği role uyum sağlamalı ve bu role uygun davranışlar sergilemelidir. Eğer birey bu role uygun davranış sergileyemezse rol çatışmaları ortaya çıkacak ve yüksek performansa engel olacaktır (Yüksel, 1997: 130).

Örgüt çalışanları sarf ettikleri gayret sonucunda elde ettikleri ödülleri başka çalışanlar ile kıyaslamakta ve başarısının hak etmediği bir sonuca maruz kaldıklarını öğrendikleri zaman, tatmin düzeyleri önemli ölçüde negatif bir şekilde etkilenmektedir. Bu noktadan hareketle motivasyon uygulamalarında adil ödüllendirme sistemi kullanılması gerekmektedir (Eren, 1993: 391).

Eroğlu (2000: 278)’na göre Lawler ve Porter motivasyonun tatmin ve performans ile eşit özellik göstermediğini savunmaktadırlar. Bu modele göre motivasyon, tatmin ve performans parametredir ve performansı ortaya çıkaran tatmin değil, aksine tatmini sağlayan performanstır. Başka bir deyişle bu motivasyon teorisi çok değişkenli bir model olarak görülse de aslında performans-tatmin modeli olarak görülmektedir. Bu açıdan düşünülecek olursa bu teori iki değişken arasındaki ilişkiyi, önceki geleneksel görüş ve inançlardan değişik bir biçimde ele almakta ve farkını ortaya koymaktadır. Geleneksel görüşte yüksek seviyedeki tatminin, yüksek seviyede performans oluşturduğu düşünülürken, Lawler ve Porter teorisi, çeşitli değişkenleri de işleme koyarak performansın tatmini etkilediğini savunmaktadır. Lawler ve Porter beklenti

teorisine yönelik en kapsamlı eleştiri, teorinin karmaşık olması dolayısıyla test edilmesinin zor olduğu konusundadır (Koçel, 1989: 653).

Başka bir eleştiri, bireylerin belli bir davranışı sergilemeden önce detaylı ve mantıksal aritmetik hesaplara kalkıştıkları hususundaki şüphedir Bu teoriye göre pozitif bir örgütsel yapı motivasyonun genellikle bir şartı olabilir, pozitif örgütsel iletişim bireylerin bağlılığını ve davranış sergileme isteğini artırabilir ve olumsuz durumlar azaltılabilir (Eroğlu, 2000: 278) .

1.5.2.4. Eşitlik Teorisi (J. Stacy Adams)

Eşitlik teorisi J. Stacy Adams tarafından 1965 yılında ortaya konulmuştur. Adams' a göre iş görenler iki önemli durumu karşılaştırmaktadır. Bu durumlar “girdiler” ve “çıktılar” olarak ifade edilmektedir (Koçel , 2010: 620).

Girdiler; iş görenin işletmede çalışarak harcadığı zaman, herhangi bir işi bitirebilmek için sarf ettiği çaba ya da ortaya çıkardığı mal veya hizmet kalitesidir. Çıktılar ise; iş görenin örgüte sağladığı girdilere karşılık elde ettiği ücret, ödüller, statü ve saygıdır. Bu teoriye göre bireyler kendi çıktı ve girdi düzeyleri ile başkalarının çıktı ve girdi düzeylerini kıyaslamakta, eşitlik ya da eşitsizlik algılamaları motivasyon düzeylerini belirlemektedir. Bu kıyaslama, aynı işletme içindeki başka iş görenler veya benzer işi gören başka işletmelerdeki iş görenlerle yapılmaktadır (Keser, 2006: 88).

Kendi girdi oranları ve çıktı oranları ile başkalarının girdi oranları ve çıktı oranlarını kıyaslayan iş gören herhangi bir eşitsizlik algıladığı durumda tatmin düzeyi düşecek ve motive olması güçleşecektir (Dinçer & Fidan, 1999: 110). Adams' a göre çalışanlar önce kendini değerlendirmeye almakta, sonra da başka çalışanları değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeleri kıyaslamakta ve aralarında karşılaştırmalar yapmaktadır. Bu işlemler sonucunda eşitlik veya eşitsizlik durumları ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2004: 101). Eğer iş gören yaptığı kıyaslamalar sonucunda herhangi bir eşitsizlik durumu algılsa davranışlarında değişiklikler görülecektir. “Bu davranışlar;

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (çalışanın girdilerini değiştirmesi, yani gereken gücün kullanılmaması),
- Üretilen malın veya verilen hizmetin sonuçlarının değiştirilmesi,

- Kendi algılarını değiştirmesi (alışanın kendinin iyi bir ortamda çalıştığını dūřınırken, birden herkesten çok çalıştığını hissetmesi ve çalıştığı ortamdan soğuması),
- Dięer alışanların grūřlerini değiştirmesi, onları sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi ve işten ayrılmasıdır” (Fındıkçı, 2000: 158).

1.5.2.5. Amaç Teorisi

Amaç teorisi Edwin Locke tarafından 1968 yılında geliştirilmiştir. Amaç teorisine göre iř görenlerin belirledikleri amaçlar onların motivasyon dūzeylerini de belirlemektedir. Uygulanabilirlięi zor ve yüksek amaçlar belirleyen iř görenler erişilmesi kolay amaçlar belirleyen iř grenle kıyaslandığında daha yüksek oranda başarı sağlamakta ve motivasyon dūzeyi daha yüksek olmaktadır (Bingöl, 1990: 194). Locke’ a göre amaçlar üç farklı özellik taşır:

- *Belirginlik*, amaçlanan başarının gözlenebilir ve ölçülebilir olmasıdır.
- *Güçlük*, erişilmek istenen başarı seviyesidir.
- *Kabul derecesi*, kişi tarafından amaçların benimsenme derecesidir.

Locke amaç teorisini daha sonraları geliştirmiş ve “kabul” yerine “bağlılık” kavramını ortaya koymuştur. Bağlılık, amacın temelinin ne olduğu nemsensizdir kişilerin amaca ulaşmak için sergilediği ilgi ve azimdir. Bağlılık kavramı belirlenen amaca ulaşmak adına önemli bir faktör olmakla birlikte ulaşılabilirlik derecesini önemli seviyede etkilemektedir (Yüksel, 1997: 138).

Tınaz (2006: 13)’ a göre bireylerin belirlediği amaçlar onlara iş yaşamında politikalar belirlemeye ve yapılacak işe göre ne kadar gayret sarf etmesi gerektiğini göstermeye yardımcı olmaktadır. Bireylerin belirlediği amaçlar çevrede ne kadar saygı görüyorsa ve erişilmesi ne kadar zor ise çalışanın performansı da o derecede artmaktadır. Yüksek ve erişilmesi g amaçlar belirleyen birey, erişilmesi kolay ve basit amaçlar belirleyen kişiye kıyasla daha fazla motive olmakta ve performansında artışlar görülmektedir.

Edwin Locke’ un amaç teorisinde bahsettiği amaçlar, çalışanların işleriyle alakalı düzenlediği amaçlardır. Yapılan işte bazı nitelik ve nicelik üretim şartları ya da

standartları varsa bu da bireylerin amaçları olarak ifade edilebilir. Locke' a göre çalışan çevresinde meydana gelen gelişmeleri kendi değer yargıları ve bilgi düzeyi ile değerlendirerek amaçlarını belirlemekte ve belirlenen amaca ulaşılabilmek için davranışlar sergilemektedir. Amaçların erişilmesi ne kadar zor ise iş başarısındaki artış da o oranda olmaktadır. Amaç belirleme teorisi akademik çalışmalardan ve yöneticilerden büyük destek gören az sayıdaki motivasyon kuramlarından bir tanesidir. Bu yüzden çeşitli çalışmalarda ve uygulamada kullanılışı devam etmektedir (Ataman, 2002: 143).



İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramı süreçlerin değişkenliğine göre farklı anlamlarla ifade edilebilir. Ayrıca performans kavramı birden fazla boyuta sahiptir ve performansı etkileyen birden fazla faktör bulunmaktadır. Performans kavramının tanımını bir takım içerik ve kapsam faktörlerini kapsamayabileceğinden dolayı tam olarak ifade etmek zordur. Genel olarak insan kaynakları yönetimi bakımından performans kavramının tanımı, “bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu” olarak açıklanabilmektedir. İş görenlerin bir işi yaparken sergilemiş olduğu performans, örgüt performansına da doğrudan etki etmektedir. Bu yüzden örgütlerin biçimi ne olursa olsun yöneticilerin en temel görevleri arasında iş görenlerin performans seviyesini arttırmak bulunmaktadır (Yılmaz & Ünsar, 2007: 36).

Performans kavramının tanımı literatürde oldukça farklı şekillerde ele alınmıştır. Performans kavramı sözlük anlamı olarak “yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi” olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009: 57).

Performans; “bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini, nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır”. Birey ve grup performansı; “örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir”. Örgütsel performans ise “sistemin toplam performansı” dır. İşletmeler için temel olarak bireysel performans önemsenmektedir. Bir işletme ancak iş görenlerin sergilediği performans ölçüsünde hedeflerine ulaşabilir (Çöl, 2008: 39).

Performans kavramı başka bir tanıma göre, “belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve alan yazında işlevine göre “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramlarıyla ve bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve

motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu” olarak açıklanmaktadır (Helvacı, 2002: 156).

Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008: 194) performans kavramını; “çalışanı işini yaparken daha fazla çaba sarf etmeye zorlaması, verilen işi istenen standartlar ölçüsünde yerine getirebilme yeteneği gerektirmesi, işin bizzat çalışanlar tarafından yapılmasını öngörmesi, örgütü çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve uyuşmazlıkları önleyebilecek bir atmosfer oluşturmaya zorlaması, çalışanları talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya zorlaması gibi özelliklerinden dolayı günümüzdeki kuruluş yönetimleri tarafından benimsenen ve gereklilikleri yerine getirilmeye çalışılan bir kavramdır” şeklinde ifade etmektedir

Turunç (2010: 253)’ a göre iş görenlerin iş odaklı faaliyetleri iş performansı kavramını karşılamaktadır. İşletme verimlilik düzeyinin artırılmasında iş görenlerin performans düzeyleri kayda değer bir etki oluşturmaktadır. İş performansı kavramı örgüt, yönetici ve iş görenler için temel bir kavramdır. Çünkü işletmeler kurumsal amaçlarına erişebilmeleri ve faaliyet gösterdikleri piyasada rekabet gücü elde edebilmeleri açısından faaliyet gösterdikleri işte yüksek performans sergileyen iş görenlere ihtiyaç duymaktadır. İşletme açısından iş performans düzeyinin yüksek olması ne kadar önem arz ediyorsa iş görenler içinde o kadar önemli bir olgudur. İşlerini gerektiği gibi yapmak ve yaptığı işte başarı seviyesinin yüksek olması çalışanlar açısından “gurur, beceri ve tatmin” hislerinin temelini oluşturmaktadır. İş performansının yüksek olması iş görenlerin gelirlerinde artış, kariyer hedeflerine bir adım daha yaklaşma ve sosyal saygı elde etme gibi çalışanlar için önemli olan birçok kavramın da temelini oluşturmaktadır (Yelboğa, 2006: 200).

2.2. PERFORMANSI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

İşletmenin hedeflerine erişebilmesi iş görenlerinin sergilediği performans düzeyi ile yakın ilişki içerisinde. Bu nedenle performans düzeyine etki eden faktörler her işletme için önem arz etmektedir. Örgütlerin performans düzeyleri çalışanlarının gördüğü işi benimsemesi ve yapılan işin önemsenmesi ile yükseltilebilmektedir. Ayrıca yöneticilerin de iş görenlerle kaliteli iletişim içerisinde olması gerekmektedir. Kalitesi yüksek olan iletişim ağı kişilerin arzu edilmeyen kişilik özelliklerini bastırmakta ve

performans düzeyini arttırmaktadır (Kamdar & Van Dyne, 2007: 1295). Bireylerin performansın düzeyine etki eden birey dışında ve bireye bağlı faktörler bulunmaktadır. Performans düzeyi bu kriterlerin uyumu ile ortaya çıkmaktadır (Örücü & Kanbur, 2008: 88).

Performansı belirleyen faktörler aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- **Örgütsel Faktörler**

İşletmedeki çalışma şartları, fiziki olanaklar ve işletme hedefleri ile bunlarla bağlantılı olarak oluşan veya oluşabilecek olan tüm problemler iş görenlerin performans seviyesini pozitif ya da negatif biçimde etkilemektedir (Eren Gümüştekin & Öztemiz, 2005: 281). İşletmede uygulamada olan yönetim politikası, iş görenlerin gördüğü iş ve işletme tasarımı da performans düzeyini etkileyen faktörler arasındadır (Dicle, 1982: 8).

- **Kişisel Faktörler**

İş görenlerin performans düzeyine etki eden kişisel faktörler; “yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler, yetenek gibi rekabet özellikleri ve algılar, tutumlar, istekler, yönelimler” gibi psikolojik nitelikler olarak açıklanabilmektedir. Kişilerin iş performans düzeylerinin etki eden kişisel niteliklerin önemi, yapılan işin çeşidine göre değişiklik gösterebilmektedir. Bununla birlikte kişisel niteliklerin fazla olması iş performans düzeyine pozitif yönde etki etmektedir. “Mesleki eğitim seviyesi, sorumluluk, motivasyon ve deneyim” de performans düzeyine etki eden bireysel faktörler arasında bulunmaktadır (Eren Gümüştekin & Öztemiz, 2005: 281).

- **Çevresel Faktörler**

Örgüt içerisinden ve dışarısından oluşabilecek herhangi bir baskı ve değişiklik performans düzeyine etki etmektedir. Performans düzeyine etki eden çevresel faktörler; “aile, kulüp, dernek gibi toplumsal etkenler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik etkenler, yasa ve yönetmelikler gibi siyasal etkenler ve eğitim, din gibi kültürel etkenler” olarak ifade edilmektedir (Eren Gümüştekin & Öztemiz, 2005: 281).

2.3. PERFORMANSIN BOYUTLARI

İş performansı ile ilgili yapılan çalışmalarda performans yapısının birden fazla boyuttan oluştuğu saptanmıştır. Performansın boyutları arasından öne çıkan iki önemli boyutu dikkat çekmektedir. Birinci önemli boyut görev performansı boyutu, ikinci önemli boyut ise bağlamsal performans boyutudur (Helvacı, 2002: 160).

Görev performansı boyutu, bir bireyin yaptığı işiyle alakalı temel teknik yetenek ve uygulamalarını içermektedir (Gül, 2007: 324). İş performansı kavramı yalnızca bir işi başarı ile tamamlamak şeklinde edilmemektedir. Bağlamsal başarı düzeyi de ölçülmekte ve değerlendirilmektedir (Dinçer & Fidan, 1999: 96). Bağlamsal performans; “yapılan iş için gönüllü olmak, başkaları ile işbirliği içinde kural ve prosedürler izlenerek isteğe bağlı faaliyetler ile organizasyonu desteklemek, savunmak ve motivasyon” gibi performans şartlarını içermektedir (Befort & Hattrup, 2003: 17).

Borman’ a göre görev performansı ile bağlamsal performans arasında önemli iki fark bulunmaktadır. Birincisi; görev işlemleri genelde değişken işler için farklılık göstermekte ancak bağlamsal işlemler değişken işlerde benzerlik göstermektedir. “Gönüllü olmak, başkalarına yardım etmek ve diğer davranışlar” bütün faaliyetler için önem arz etmese de birçok faaliyet için kayda değer durumdadır. İkincisi; “insanların bilgi, beceri ve yetenekleri” genelde görev performans düzeyleri açısından belirleyici konumundadır. Bağlamsal performans irade temelli ve niyetlilik gibi faktörler aracılığıyla belirlenmektedir. Görev performansı ve bağlamsal performansın örgüt bakımından birer çıktıdır. Bu çıktının kazanılması ve örgütsel iklimin pozitif görülmesini sağlayacak girdinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. (Tutar & Altınöz, 2010: 205).

Motowidlo ve Van Scotter (1994: 475) yaptıkları çalışmada, görev performansı ve bağlamsal performansın iş performansına bağımsız bir şekilde katkı sağladığını savunmaktadır. Bununla birlikte tecrübe ile görev performansı arasında bulunan ilişkinin bağlamsal performansa kıyasla daha yüksek düzeyde görüldüğünü, kişiliğin ise bağlamsal performans ile ilişkisinin görev performansına göre daha yüksek düzeyde görüldüğünü ortaya atmışlardır.

2.3.1. Görev Performansı

Görev performansı, direkt olarak işletmenin teknik temeline katkı sağlayan işlemleri uygulamaya koyan iş görenin, teknolojik gelişimin bir bölümünün işlenmesi ya da dolaylı yoldan ihtiyacı hissedilen mal ya da hizmetleri oluşturması uygulaması olarak ifade edilmektedir (Borman & Motowidlo, 1997: 99).

Görev performansı bir faaliyeti diğer işlerden ayıran, faaliyetin değişmez görev ve sorumluluklarını karşılamaktadır. Görev performansı düzeyinin yüksek olmasında “mesleki yeterlilik, çalışma ortamı, görev tanımı ve ahlaki nitelikler” fazlaca önem taşımaktadır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009: 59). “Mesleki beceriklilik, çabukluk ve mesleki bilginin yeterliliği” de aynı zamanda görev performansı düzeyinin yükselmesinde önemli rol oynamaktadır. Görev performansı iki türdür:

Teknik-idari görev performansı: Liderlik kavramı ile ilişkisi olmayan “örgütlenme, planlama, kırtasiye, çıktı kalitesi, iş kararları” gibi konuları kapsamaktadır.

Liderlik görev performansı: “Motive etme, astları denetleme ve değerlendirme, insan ilişkileri ve insan yönetimi” gibi kavramları içinde barındırmaktadır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009: 60).

2.3.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, iş tanımı kapsamında bulunmayan ancak görev performansına destek veren ve işletmeler arasında çok fazla farklılaşmayan, çalışanın kişiliği ve niyeti sonucu belirlenen davranışlar ile meydana gelmektedir (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009: 109).

Bazı çalışmalarda bağlamsal performans kavramı yerine “kurumsal performans” ya da “vatandaşlık performansı” gibi kavramlar da tercih edilmektedir. Örgütsel davranışların tümü işletme içerisindeki koordinasyon ve başkalarına yardım konusunu içine alan bağlamsal performansla denkleşmektedir (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009: 109). Örgütsel vatandaşlık hareketi iş görenlerin işletme fonksiyonlarını kaliteli bir biçimde tamamlamasına yardım eden gönüllü olma temeline odaklanmış davranışlar şeklinde de ifade edilmektedir (İplik, 2009: 109).

Akdoğan ve arkadaşları (2009: 380) bağlamsal performans kavramını, işletmedeki bütün faaliyetlere olumlu etki edebilen ve iş tanımında bulunması gerekli olmayan, işletmenin sosyal ve psikolojik durumuna katkısı bulunan gönüllülük esaslı hareketlerdir. Bağlamsal performans, iş görenin işletmedeki kanun ve yönetmelikler konusunda bilgi edinmesi, kendi görüşleri ile uyuşmasa bile bu kararlara uyum sağlaması, işletme içerisindeki başka iş görenlere yardımda bulunması, işletme hedeflerine katkı sağlaması ve işin bitirilmesi için fazla gayret göstermesi gibi değişik uygulamaları kapsamaktadır.

Bağlamsal performansa; “çalışanın mesleğine olan sevgisi, ilgililik, saygı ve sevginin yeterliliği, sabırlılık, azimli ve sebatkar oluş, mesleki memnuniyet, işi yerine getirirken gerekli özen ve dikkate sahip olma, anlayış ve hoşgörüyü sahip olma, sorumluluk duygusu, samimiyet, yardımseverlik, enerjik ve sevimli olma, işini yaparken kendi başına karar verebilme, sosyal ilişkilerinin düzeyi, dürüst ve güvenilirlik, kibar ve güler yüzlülük, temizlik ve düzenlilik ile çalışma arkadaşları ile uyum ve işbirliği içinde olunması” gibi iş görenin performansına etki eden nitelikler dahil olmaktadır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009: 110).

2.4. PERFORMANS YÖNETİMİ

2.4.1. Performans Yönetimi Sistemi: Tanımı ve Önemi

İşletmelerde etkili bir performans yönetim sistemi oluşturulması iş gören güdülenmesi açısından önemli bir faktördür. Fakat sistemin bireylerde arzu edilen etkiyi yaratabilmesi için “gelişim, iletişim ve istenilen davranışlarla karşılıkları arasında denge kurulduğu bir süreç olarak ele alınması, diğer insan kaynakları alt süreçleri ve sistemleri ile desteklenmesine ihtiyaç duyulmaktadır” (Ferecov, 2003: 133).

İşletmelerde istenilen seviyede bir faaliyetin oluşturulabilmesi için performans sisteminin yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi iş görenlerin bilgi düzeyleri, yetenekleri ve mesleki yetkinlik seviyeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Performansın saptanabilmesi ve yönetilebilmesi için, ilk önce nicel ve kontrol edilebilir standartların oluşturulması gerekmektedir. Bütün işletmelerin örgütsel kaynakları kontrol edilebilir nitelikte olmasının yanı sıra işletmelerin sahip olduğu

kaynakların etkin kullanımını karşılayan performans da ölçülebilir ve kontrol edilebilir niteliktedir (Tutar & Altınöz, 2010: 203).

Performans yönetimi sisteminin katkıları iş görenler ve yöneticiler arasında farklılıklar göstermektedir. İş gören kısmında; “çalışanın kendisinden tam olarak ne beklendiğini, belirlenen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yönetici ile var olan durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunar”. Yönetici kısmında ise yöneticinin; “çalışanından görev çerçevesinde beklentilerinin net ve açık bir biçimde farkında olmasını, çalışanına daha yapıcı ve objektif geri bildirimler vermesini, daha etkin rehberlik yapmasını, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması ve astları ile ilişkilerinin daha verimli olması” şeklinde katkılar sağlar (Peker & Aytürk, 2002: 88).

Işığışık (2008: 1)’a göre performans yönetimi sistemi, işletmede faaliyet gösteren bireylerin mevcut potansiyellerini açığa çıkaracak biçimde güdüleyerek çalışanlardan daha verimli çıktılar elde edilmesini sağlayan sistematik bir yönetim biçimidir.

Altıntaş (2008: 4) performans yönetimi kavramını, “örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir” şeklinde tanımlamıştır.

Canman (1995: 120)’ a göre performans yönetimi kavramı en geniş tanımıyla; “gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda çalışanın ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve çalışanın bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmaları ile yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yöneltmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.”

2.4.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Performans yönetiminin genel olarak amacı; “örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için çalışanların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır” (Canman, 1995: 120). Performans yönetimi

sisteminin amacı yalnızca geçmiş zamanda sergilenen performans düzeyini göstermek değil, birey ve işletmelerin geleceğe dönük hedef performans düzeylerini saptamak, etkili motivasyon ve yönlendirme uygulamalarıyla gelecekte gösterilecek performans düzeylerini arttırmaktır (Bayram, 2006: 47).

Tutar ve Altınöz (2010: 203) performans yönetimi sisteminin amaçlarında bazen farklılaşma olabileceğini belirtmektedir. Temel amaçtan farklı olarak belirlenen amaçlar şu şekildedir:

- “Çalışanların eğitim açıklarının olup olmadığını tespit etmek,
- Çalışanların beceri envanterlerini çıkarmak,
- Çalışanların tayin, terfi, nakil, ücret gibi özlük hakları ile ilgili düzenlemeler yapmak,
- Kurumun genel performans durumunu belirlemektir”

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.5.1. Performans Değerlendirme: Tanımı, Önemi ve Gelişimi

Performans değerlendirme uygulamaları, işletme faaliyetlerinin belirlenmesinde ihtiyaç olarak görülen süreçler arasında bulunmaktadır. Performans değerlendirme sistemi işletme içerisindeki etkili iletişim ağını oluşturarak bireysel mesleki yetkinliği arttırmalı ve işletmenin gelişimine katkı sağlamalıdır (Yatkin, 2008: 6). Performans değerlendirme çalışmaları, işletmede çalışan bireylerin yeterliliklerinin daha etkin belirlenmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır. Çünkü iş görenleri güdüleyici araçların ne olduğunun tespiti yapılabilirse onların içindeki potansiyellerini ortaya çıkarmak daha kolay olabilmektedir. Bu yöntem ile işletmede çalışan bireylerin tüm yaratıcı fikirleri iş odaklı olacak biçimde ortaya çıkması sağlanacaktır (Bayram, 2006: 49).

Sabuncuoğlu (2000: 160) performans değerlendirme uygulamalarının literatürdeki bazı çalışmalarda “başarı değerlendirme”, “yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kurumlarında kullanıldığı biçimiyle “tezkiye” ve “sicil” şeklinde ifade edildiğini belirtmektedir.

Performans değerlendirme kavramı birçok çalışmaya konu olmuş ve çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Performans değerlendirme “bir çalışanın yapmakla ykml olduğu görevindeki etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansı ölçmeye imkn sağlayan bir süreçtir” (Kıngır & Taşkıran, 2006: 197).

Performans değerlendirme, “kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmaları, etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir” (Fındıkçı, 2000: 297).

Can ve ark. (2009: 228) performans değerlendirmeyi, “alışanın kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir” şeklinde tanımlamaktadır.

Sabuncuoğlu (2000: 160) performans değerlendirme kavramını genel bir bakış açısıyla tanımlamaktadır. Buna göre performans değerlendirme genel bir bakış açısıyla; “alışanın görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır” şeklinde tanımlanmaktadır.

Çalışanların yapmakla yükümlü olduğu işlerin ne kadarının tamamlandığı veya işletmede çalışmakta olan bireylerin mesleki yeterliliklerinin belirlenmesi işletmelerin karşı karşıya kaldığı önemli problemler arasında sayılmaktadır. Bireylerin kalıtım yolu ile elde ettikleri becerileri, örgüt faaliyetlerine duydukları ilgi ve adapte oluş gibi nitelikler kişiiden kişiye değişkenlik göstermektedir. İşletmelerde insan gücü kaynağından azami verim seviyesine ulaşılabilmesi için işletmede çalışan bireylerin becerileri gözlemlenmeli, bireysel gelişim çizgisi ile oluşan başarı yönünde değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 159).

Örgüt yöneticilerinin temel görev tanımında işletmenin hedeflerini ve faaliyetlerini mümkün olan maksimum başarı seviyesinde gerçekleştirmektir. Yöneticinin erişmekle yükümlü olduğu başarı seviyesi işletme hedeflerine göre belirlenmektedir (Bakan & Kelleroğlu, 2003: 104).

İşletmede alışan bireyler başarılarından dolayı takdir edilmeyi, tamamladıkları işin karşılık bulmasını, kendisini diğer çalışanlarla kıyaslayarak adaletli uygulamalar yapılmasını arzu etmektedir. İş görenler için ihtiyaç olan bu beklentiler karşılandığı düzeyde örgütsel bağlılıkları ve verimlilikleri artmaktadır. Ayrıca verilen işi ne ölçüde

başardığının farkında olan çalışanlar bireysel gelişim ve yüksek performans gösterme imkanı kazanmaktadır (Canman, 1995: 4).

Bakan ve Kelleroğlu (2003: 104) Endüstriyel açıdan performans değerlendirme sistemini 1800'lerin başlarında Robert Owen İskoçya Lanark' da pamuk işleme fabrikalarında kullandığını belirtmektedir. Örgütlerde, iş görenlerin performans düzeylerinin standartlarla değerlendirilmesine 1900'lü yılların başlarında A.B.D.' deki kamu kurumlarında başlanmıştır. Daha sonra yönetsel amaçlı kullanmanın yanında "insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi" gibi başka örgütsel ihtiyaçlara cevap verme amacıyla da uygulanmaya başlanmıştır. Cleveland ve arkadaşları 1989 yılında performans değerlendirme uygulamaları ile elde edilen bilgilerin birçok alanda kullandığını belirleyen bir çalışma yapmış ve en fazla kullanıldığı dört alanı şu şekilde sıralamıştır:

- "Kişiler arası karşılaştırma gerektiren konular (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma),
- Çalışanın kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren konular (geri bildirim, bireysel eğitim, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi),
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması),
- Doküman oluşturma (çalışan kararlarının dokümantasyonu ve yasal yükümlülüklerin karşılanması) olarak belirtilmiştir" (Topuksak & Kublay, 2010: 13).

Performans değerlendirme uygulamaları Türkiye' de 80 yıllık geçmişe sahip olmasının yanında ilk defa kamu kurumlarında görülmüştür. Özel işletmelerin performans değerlendirme kavramına karşı ilgisi işletme biliminde meydana gelen gelişmelerle ve yönetim anlayışlarının çağdaşlaşmasıyla artmıştır (Gavcar, Bulut, & Engin, 2006: 32). Özer (2009: 20) işletme üyelerinin düşük performans göstermelerinin nedenlerini şu biçimde özetlemektedir:

- "Eğitimin yetersizliği ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama,
- Kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların istihdam edilmesi),
- Takdir ve ödüllendirmenin yetersizliği,

- Görev tanımlarının açık olmaması,
- Katılımcı yönetimin yetersizliği,
- Aşırı iş yükü ve stres,
- Gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği,
- Çalışanlara insan olarak değer vermeme,
- Yetersiz araç, gereç, iş emniyeti ve donanım,
- Şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs.),
- Maddi, duygusal ve ruhsal sorunlardır.”

2.5.2. Performans Değerlendirmenin Gereği ve Yararları

Performans değerlendirme faaliyetleri işletmeler arasında yapılan işin tanımı, çalışanların yeterlilik seviyeleri ve işletmenin kapasitesi gibi kriterlerle ayırım yapılmaksızın her işletme için gerekli bir faaliyettir. İnsanın sosyal bir varlık olarak kabul edilmesi çevresiyle olan iletişimini inceleme gereğini ön plana çıkarmaktadır. Bireyler başkalarıyla olan iletişimlerinde kendileriyle alakalı “bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek” gibi ihtiyaçları hissetmektedirler. Performans değerlendirme birey seviyesinde kişisel bir psikolojik ihtiyaç olarak kabul edilmekte ve işletme seviyesinde insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir ihtiyaç olarak ifade edilmektedir. Çünkü performans değerlendirme uygulamaları işletmede çalışanların başarılarının ve başarısızlıklarının tespit edilmesi, gelecekteki işlerinin planlanması ve iş görenlerin motivasyonu açısından önem arz etmektedir (Fındıkçı, 2000: 299). Tengilimoğlu ve ark. (2009: 323) ve Canman (1995: 35) günümüzde çağdaş yönetim modelleri ile yönetilen işletmelerde oldukça büyük önem arz eden performans değerlendirme uygulamalarının yararlarını şu şekilde özetlemişlerdir:

a) Yöneticilere Sağladığı Yararlar

- Ast ve üst kişiler arasındaki ilişki ve iletişim ağını kuvvetlendirir.
- İş görenlerin güçlü ve zayıf taraflarının tespit edilmesi ve iş görenlerin eğitim görme ihtiyaçlarını karşılamak için bilgi sunar.
- Anlık veya işletmenin her an karşılaşılabileceği potansiyel problemlerin açığa çıkmasına yardımcı olur.

- Astların potansiyellerinin daha iyi öğrenilmesi ile yetki devri uygulamalarının doğru bir şekilde yapılmasını sağlar.
- Bireysel ve örgütsel performansın yükselmesine katkı sağlar.
- Örgütün büyüme ihtiyaçlarını ön plana çıkarır.
- Örgütün gizli potansiyelini açığa çıkarır.
- Performans değerlendirme sonucu mevcut durumu inceleme ve önlem alma gibi fırsatlar sunar.
- Çalışanların iş tatmini seviyelerini yükseltir.
- Yöneticilere yönetim kolaylığı sağlar.

b) Çalışanlara Sağladığı Yararlar:

- Çalışanlara belli roller kazandırır.
- Çalışanların kendine güven düzeylerini olumlu etkiler.
- Çalışanlara işletme hedeflerini gözetme olanağı tanır.
- Çalışan seviyesinde kişisel psikolojik bir ihtiyacın karşılanmasını sağlar.
- Çalışanlara kendileriyle alakalı güçlü ve zayıf taraflarının farkında olma olanağı tanır.

c) İşletmeye Sağladığı Yararlar:

- Çalışanların ve departmanların performanslarında olumlu değişim yaratır.
- Kar ve verim oranlarını arttırmaya katkıda bulunur.
- Hizmet kalitesinde artış görülür.
- Örgütün duyduğu eğitim ihtiyacının daha gerçekçi değerlendirilmesini sağlar.
- Çalışanların mevcut potansiyellerini belirlemede ve değerlendirmede doğru veriler elde edilmesini sağlar.
- Departmanların mevcut potansiyellerinin açığa çıkarılmasına imkan tanır.
- İşletmenin kısa vadeli ihtiyaçlarına sağlıklı karşılık vermesine yardımcı olur.
- İşletmede kullanılan ücret ödeme sistemini standartlara oturtulmasına katkı sağlar.
- İşletme seviyesinde çalışanları motive etmek için uygun tekniklerin belirlenmesine yardımcı olur.

Günümüz dünyasında işletme yöneticileri karar verme süreçlerini işletirken performans değerlendirme raporlarından yardım almaktadır. Performans değerlendirme sistemleri sayesinde iş görenlerin motivasyon düzeyleri ve işten aldıkları doyum seviyeleri artmaktadır. Ayrıca çalışanların işlerinde uzmanlaşmalarını tetikleyecek bir performans değerlendirme sistemine her işletme ihtiyaç duymaktadır (Javadi & Rostami, 2011: 843).

2.6.3. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Amaçları

Performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili yapılan çalışmalarda değerlendirme ve geliştirme amaçları olarak iki temel amaç incelenmektedir.

- a) **Değerlendirme amaçları;** “ücretlendirme, ödüllendirme, yükseltme, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma” gibi kavramlardan oluşmaktadır.
- b) **Geliştirme amaçları ise;** “yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi, geri bildirim, insan gücü planlaması” gibi kavramlardan oluşmaktadır (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2009: 228). Ayrıca performans değerlendirme uygulamalarının amaçları şu şekilde özetlenebilmektedir:
 - “İnsan gücü planlaması için çalışan envanteri hazırlamak,
 - Çalışanın eğitim gereksinimlerini saptamak,
 - Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
 - Yeterliliği esas alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
 - Örgütün ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek,
 - Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,
 - Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine olanak sağlamak ve motivasyonlarını arttırmak,
 - İşte başarısızlığı kesinleşen çalışanları işten uzaklaştırmak” (Sabuncuoğlu, 2000: 161).
 - “Yapılacak ücret artışları, prim ve kara katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
 - Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
 - Yeni çalışanları denetlemek,

- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışan moralini yükseltmek,
- Çalışanların kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamaktır” (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2009: 329).

Performans değerlendirme sisteminin amacını Bayram (2006: 51); “örgütte çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesi” olarak tanımlamaktadır.

2.5.4. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme teknikleri işletmelerin içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Fakat hangi tekniğin kullanıldığı önemli olmaksızın performans değerlendirme uygulamalarının başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için işletmelerin görevleri ve işleri analiz edilerek değerlendirilmesi ve görev tanımlarının belirlenmesi gerekmektedir (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2009: 324).

Performans değerlendirme süreci, yapılan işte başarılı olabilmek için belli standartların oluşturulması ve bu standartları geliştirme planlamasının yapılması ile başlamaktadır (Can, 1999: 230). Belirlenen standartların başarıya ulaşabilmesi için “spesifiklik, ölçülebilirlik, ulaşılabilirlik ve gerçeklik” özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2009: 324). Bu seviyede işletme yöneticileri çalışanların görev tanımlarını ve görevlerinin gerekliliklerini analiz ederek, performans değerlendirmede faydalanılacak faktörleri saptamaktadır. Bu faktörlerin görevle alakalı olması ve nicel özellik taşıması oldukça fazla önem arz etmektedir. İkinci etapta işletme yöneticileri, çalışanların nicelik ve nitelik bakımından gördüğü işleri, çalışanların işletme müşterileri ile olan iletişimleri, çalışanların birbirleri ile olan iletişimi, işe devam durumu gibi işi başarmaya etki eden tüm faktörleri incelemektedir. Üçüncü etapta işletme yöneticileri elde edilen dataları inceleyerek, gelişmelerle ilgili çalışanları bilgilendirmeye başlamaktadır. İşletme yöneticileri çalışanların işi başarmaları için dikkatli davranmaları gerektiği konuları beyan ederek onları uyarmakta

ve tekrarlanmasını istemediği davranışların çözümlenmesi konusunda onlara rehberlik etmektedir. Son etapta ise belli dönemlerde erişilen çıktılar önceden planı yapılmış çıktılar ile karşılaştırılarak çalışanların performanslarının değerlendirilmesi şekilsel anlamda tamamlanmaktadır. Performans değerlendirme faaliyetleri yalnızca geçmişteki başarı düzeyini belirlemede değil gelecekteki uygulanması gereken standartların planlanması için de büyük önem taşımaktadır. Bu sayede tekrar birinci etaba gidilir ve süreç yeniden başlatılır (Can, 1999: 229).

2.5.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans kavramının doğru anlaşılması ve değerlendirilmesi sürekli önem arz eden bir problem olmaktadır. Bu sebeple işletmeler performans değerlendirme sisteminin yöntemini belirlerken zorlanmaktadır (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2009: 325). İşletmenin amacına göre çeşitli performans değerlendirme teknikleri bulunmaktadır. Bayram (2006: 51)' a göre işletmeler performans değerlendirme tekniklerini belirlerken işletme hedeflerine, iş görenlerin özelliklerine ve yeterliliklerine dikkat etmekte ve bu tekniklerden birini veya birkaçını birleştirip kullanarak performans değerlendirme sistemini uygulamaktadır. İş görenlerin performans seviyelerini saptamak için oluşturulmuş birçok teknik bulunmaktadır. Performans değerlendirme teknikleri genel olarak klasik ve çağdaş teknikler şeklinde ortaya çıkmaktadır.

2.5.5.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri işletmenin zorunlu olarak yapması gerek performans değerlendirme yöntemlerinden oluşmaktadır. Klasik performans değerlendirme yöntemleri işletmede faaliyet gösteren bireylerin belli dönemlerde gözlemlenmesi ve tamamlanan görevin sonuçlarına bakılmasını içeren ve işletmede bulunan her birey için ayrı ayrı yapılan yöntemlerin birleşimiyle oluşan değerlendirme yöntemleri olarak ifade edilmektedir (Yılmaz & Ünsar, 2007: 39).

Klasik yöntemleri gizli değerlendirme çalışmaları, bireylerin kişilik özelliklerine dayalı performanslarının ölçülmesi, değerlendirme işlemlerinin öznel özellik taşıması ve değerlendirme faaliyetlerinin genellikle “baskı, korku, cezalandırma ve denetim”

kavramları etrafında olması gibi özellikler taşımaktadır (Canman, 1995: 21). Klasik performans değerlendirme tekniklerinin başlıcaları şunlardır:

a) Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi performans değerlendirme yöntemleri arasında eskiye dayanan ve yaygın kullanım kriterine göre ilk başta gelen yöntemdir. Grafik derecelendirme yönteminde değerlendirme ölçeklerinden faydalanılmakta ve belirli kriterlere göre performanslar değerlendirilmektedir. Grafik dereceleme yönteminde değerlendiren kişi bir form oluşturmakta ve çalışanları ölçekte bulunan özelliklere göre değerlendirmeye almaktadır (Bingöl, 1990: 178). Yüksel (1997: 169)' a göre ölçekte bulunan değerlendirme kriterleri şunlardır:

- “İşin kalitesi (mükemmellik, temizlik),
- İş hakkında bilgi (işe ilişkin gerçekleri ve etkenleri bilme) ve
- Kişisel nitelikler (güvenilirlik, amirlerine karşı tutum, anlayış, dış görünüş, çalışma isteği, tasarrufa riayeti, yönetme yeteneği, devam durumu, inisiyatifi, bağımsızlığı ve işbirliği) gibi özelliklerdir.”

b) Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminde ilk olarak değerlendirme kriterleri belirlenmekte ve daha sonra bu kriterlere göre başarılı olan çalışandan başarısız olan çalışana doğru bir sıralama yapılmaktadır. Sıralama yöntemi uygulama kolaylığı bakımından, zamandan tasarruf etme açısından ve değerlendirme maliyetlerinin azaltılması bakımından oldukça fazla tercih edilen bir yöntemdir (Tengilimoğlu, Işık, & Akbolat, 2009: 325).

c) Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Zorunlu dağıtım yönteminde istatistikte kullanılan normal dağılım eğrisinden faydalanılmaktadır. Yöntemin temelini oluşturan varsayım; bir işletmede faaliyet gösterenlerin az bir kısmı “çok başarılı”, az bir kısmı “çok başarısız”, geriye kalan çalışanların ise bu değerlendirmeler arasında “orta”, “ortanın biraz üstünde” ve “ortanın biraz altında” olacağıdır. İşletmede değerlendirmeyi yapacak kişi bireyleri başarılı olandan başarısız olana doğru, istatistikte kullanılan normal dağılım eğrisindeki “%10, %20, %40, %20, %10” oranlarını dikkate alarak “çok başarılı”, “başarılı”, “orta”,

“ortanın altı” ve “başarısız” kriterlerinden biriyle değerlendirmesi gerekmektedir (Yüksel, 1997: 174).

d) Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi genelde işletmede görülen rutin işleri değerlendirmeye katmak yerine bireylerin sergilediği olağan dışı davranışları değerlendirme temeline dayanmaktadır. İlk olarak “kalite kontrolü”, “çalışanın denetlenmesi” ve “örgütlenme faaliyetleri” gibi değerlendirme nitelikleri belirlenmektedir. Daha sonra belirlenen bu niteliklerin her biri için iyi ya da kötü davranışlar saptanmaktadır. Kritik olay yöntemi uygulama sürecinde değerlendirmeyi yapan kişi niteliklerin her birindeki olumlu ya da olumsuz davranışları oluş zamanında kayda almakta ve bu kayıtları belli dönem aralıklarında değerlendirmeye almaktadır (Yılmaz & Ünsar, 2007: 40).

e) Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yöntemine kıyasla daha kapsamlı sayılabilen kontrol listesi yöntemi standartlarla belirlenen bir görev tanımına göre işin tamamlanıp tamamlanmadığı kontrol edilerek uygulanmaktadır. Değerlendirmeyi yapan kişi bir kontrol listesi oluşturmakta ve kontrol listesinde bulunan hazır kriterlerden iş görene en çok uyan kriteri işaretlemektedir. İşaretlenen iyi veya kötü kriterler sonradan uzman kişiler eşliğinde değerlendirmeye alınmaktadır. Her kriterin önem derecesine göre belli aralıklarla puanlama yapılmaktadır. Puan verme işlemi haricinde her kriterin yanında “her zaman”, “bazen” ve “hiçbir zaman” gibi derecelendirilmiş sistemler kullanılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

f) İş Boyutu Ölçeği

İş boyutu ölçeği puanlama sistemi ile uygulanmakta ve bireyleri birbirleriyle kıyaslayarak değerlendirmeye dayanmaktadır. Puanlama sistemi kötüden iyiye doğru “1” ile “5” arasında puanlandırılarak uygulanmaktadır.

İş boyutu ölçeği tekniğinin kullanılması durumunda analizlerin çok iyi incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca iş boyutu ölçeği her alanda kullanılabilen bir yöntem olmakla birlikte bireylerin birbirleriyle kıyaslanması sonucu derecelere ayrılması ile mümkün olmaktadır.

2.5.5.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çağdaş performans değerlendirme teknikleri klasik tekniklerin eksik yanlarını tamamlayarak personel değerlendirme işlemini tüm yanları ile incelemeyi hedeflemektedir. Performans değerlendirme uygulamalarının sürekli etkili biçimde kullanılması ve vazgeçilmez bir faaliyet olması çağdaş performans değerlendirme yaklaşımlarının temel amaçları arasında yer almaktadır (Yılmaz & Ünsar, 2007: 43).

Çağdaş performans değerlendirme yaklaşımları temelde kişilerin değil kişi tarafından sergilenen performansın değerlendirilmesi fikrine dayanmaktadır. Çağdaş yöntemlerde değerlendirmeye alınacak olan görev ile çalışan arasındaki ya da işin yapılış esnasında yönetici ile çalışan arasındaki ilişkidir. Yönetici ile çalışanın aynı ortamda değerlendirilmesi esastır. Yöneticinin üstlenmiş olduğu sorumluluk alanları en az çalışan kadar önem arz etmektedir (Canman, 1995: 154). Günümüz işletmelerinde çağdaş performans değerlendirme yöntemleri arasından en fazla kullanılan yöntemler şunlardır:

a) Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara göre performans değerlendirme tekniği Canman (1995: 29) tarafından; “performansı kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektir” şeklinde tanımlanmaktadır. Amaçlara göre değerlendirme yönteminde iş görenleri toplu bir şekilde değerlendirmek yerine çalışanları ayrı ayrı değerlendirmek tercih edilmektedir. Bu sayede çalışanların münferit olarak performansları tespit edilebilmekte ve istenildiği takdirde başka analiz yöntemleri ile kolayca birleştirilebilmektedir.

b) Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi (BARS)

Davranışa dayalı performans değerlendirme tekniğinde çalışanlar değerlendirme sonucuna göre kişisel gelişimlerine yön verme imkanı bulabilmektedir. Ayrıca davranışsal değerlendirme tekniği işletme yönetimine değerlendirme sonuçlarının kolayca elde edilmesi fırsatı sunmaktadır (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2009: 245).

Odak noktası davranış olan bu yöntem işletme tarafından tekrarlanması istenen davranışlar ile tekrarlanması istenmeyen davranışları ayırt ederek işlem yapmaya olanak

tanımlanmaktadır. Ancak bu yöntem çalışanların bireysel davranışlarını değil iş esnasında sergilediği davranışları ele almaktadır. Davranışa dayalı performans değerlendirme yönteminde bir değerlendirme tablosu hazırlanmaktadır. Hazırlanan bu tabloda tekrarlanması istenilen davranışlar ile tekrarlanması istenmeyen davranışlar sıraya göre dizilmektedir. Değerlendirme sırasında çalışanların iş odaklı davranışları puanlandırılarak bir değerlendirme çıktısı elde edilmektedir. Böylece davranışa dayalı performans değerlendirme işlemi son bulmaktadır (Yılmaz & Ünsar, 2007: 45).

c) Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Değerlendirme merkezleri yöntemi olarak adlandırılan bu yöntemde çalışanların geçmiş zamanda sergiledikleri performanslar ile gelecekte sergilemeleri istenilen performansların planlamaları yapılmaktadır. Değerlendirme merkezleri yöntemi ile işletmeler terfi imkanı sunacakları bireylerin o an yönetimde bulunan bireylerle uyum sağlama noktasında başarılı olup olamayacağına ya da gelecekte görevlerini tamamlayıp tamamlayamayacağına karar verebilmektedir. Başka bir deyişle işletmeler yükseltmek istedikleri çalışanlarının kapasitelerini ölçmek için değerlendirme merkezleri tekniğine başvurmaktadır (Canman, 1995: 31).

Değerlendirme merkezleri tekniği orta aşamada yer alan yönetim çalışanlarının kendilerini geliştirmesi noktasında da yardımcı olmaktadır. Canman (1995: 31)' a göre "bu yöntemin analiz, inceleme ve çoklu tahmine dayanması gibi yararlarının yanı sıra pahalı ve zaman alıcı olması gibi sakıncaları da bulunmaktadır."

d) Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Her bireyin kalıtım yoluyla elde ettiği kendine has nitelikleri bulunmaktadır. Bu nedenle bireylerin ayrışan niteliklere sahip olması yöneticilerin araştırmalarına da etki etmektedir. İş görenler ile işin uyuşmasını arzu eden yöneticiler kişisel ayrışmaları incelemek ve değerlendirme sonuçlarına göre birtakım örgütsel kararlar vermeyi arzu etmektedirler. Ayrıca bu teknikle bireysel niteliklerin, belli bir dönem içerisinde ya da gelecek dönemlerde potansiyelinin ön görülmesi yöneticilere bir fırsat olarak sunulmaktadır. Bu noktadan hareketle bu tekniğin amacı; işletmede faaliyet gösteren bireylerin performans seviyelerini yükseltmek ve işletmede görülen iş ile çalışanlar arası uyumu sağlamak olarak ifade edilmektedir (Gavcar, Bulut, & Engin, 2006: 37).

e) Yeterliliğe Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi

Gavcar ve ark. (2006: 37) yeterlilik kavramını; “belirli bir çalışma ortamında mükemmel performansı tanımlayan bir davranış ya da davranışlar setidir” şeklinde tanımlamaktadırlar. Yeterlilik koşulu ile performans değerlendirme tekniğinde performansı yüksek olan çalışan ile performansı düşük olan çalışan birbirinden ayrıştırılmaktadır. Yeterlilik derecesi ile performans değerlendirme yöntemi işletmede faaliyet gösteren bireylerin yüksek performans sergilemesi için gereken tanımı yapılmış ve standartlara oturtulmuş uygun davranışları sergilemelerini sağlamaya çalışmaktadır (Akı & Demirbilek, 2010: 86).

Yeterliliğe dayalı performans değerlendirme işleminin sonucu işletmede faaliyet gösteren bireylerin hedeflerine erişebilmeleri için bir yol haritası elde edilmektedir. Tanımı yapılmış yeterlilik koşulları işletme veya çalışanlar için belirlenen amaçlarla ilişki içerisinde olmasından dolayı örgüt hedeflerine ulaşma konusunda verimlilik seviyesini de arttırmaktadır. Bunun yanında yeterlilik konusunda başarı kriterleri ve amaçlar doğrultusunda uygulanacak performans değerlendirme işlemleri örgüt üyelerinin “liderlik, işlevsel, yönetsel ve kişisel bilgi, beceri, davranış ve değerlerin belirlenmesi ve bunların geliştirilip işlenmesi” konularında da kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır (Gavcar, Bulut, & Engin, 2006: 37).

2.5.6. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme uygulamaları işletmeden işletmeye farklılık göstermekte ve çeşitli değişkenlerin etkisine maruz kalmaktadır. Örgüt yönetiminde faaliyet gösteren bireylerin adaletli ve tam bir şekilde performans değerlendirme işlemini tamamlamaları konusunda hata yapma olasılığını yükselten bu değişkenlerin yöneticiler tarafından incelenmeleri performans değerlendirme işlemlerinde hata yapma olasılıklarını azaltmaktadır (Helvacı, 2002: 160). Performans değerlendirme uygulamalarında en sık rastlanan hatalar şu şekildedir:

a) Teknik Hatalar

Fındıkçı (2000: 302) performans değerlendirme uygulamalarında rastlanan teknik hataları “performans değerlendirme formunun sağlıklı olarak hazırlanmaması, aceleye

gelmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, kullanılan dilin değerlendirici tarafından anlaşılamaması” şeklinde sıralamaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirme işlemini gerçekleştiren bireyin konu ile alakalı eğitimler almaması da teknik hatalar arasında yer almaktadır.

b) Objektif Olamama

Performans değerlendirme uygulamalarında oldukça fazla rastlanan konular arasında yer almaktadır. Performans değerlendirme işleminin genel amacı işletme hedeflerinin ne ölçüde başarılabildiğini belirlemektir. İşletme hedeflerinin başarıma döneminde bireylerin sergilediği davranışlar ve bireysel nitelikler de konuya dahil olmaktadır (Fındıkçı, 2000: 302). Objektif olmama hatasının yapıldığı performans değerlendirme işlemlerinden sübjektif yargılar içermesinden dolayı doğru ve güven veren sonuçların beklenilmesi mümkün olmamaktadır. Bayram (2006: 88) işletmelerin bu tip problemlerle karşı karşıya kalmamaları için performans değerlendirme standartları belirlemeleri gerektiğini ve bu standartların büyük ölçüde “sayısal, işle ilişkili ve nesnel” kriterlerden oluşması gerektiğini savunmaktadır.

c) Ortalama Eğilimi

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme işlemlerinde sık rastlanan hatalardan birisi de her çalışanı orta düzeyde değerlendirmektir. İşletme yöneticisi işletme üyelerini iyi ya da kötü olarak değerlendirmeye almaktan sakınmaktadır. Ortalam eğilimi hatası yeterlilik düzeyinin düşüklüğü sonucu kendini gösteren bir değerlendirme problemidir. İşletmelerde performans değerlendirme işlemini gerçekleştiren birey sistem ile alakalı eksik bilgilere sahipse ya da değerlendirmeye alınan kişinin bireysel durumuna etki etmek istemiyorsa orta puanlar çizgisinde bir değerlendirme eğilimi göstermektedir. Bununla birlikte tüm çalışanların dikkat edilerek değerlendirmeye alınması iş görenlerin her birinin orta puan düzeyinde değerlendirmeye alınmasına göre daha uğraştırıcı olması değerlendirmeyi yapan kişinin sıklıkla bu hatayı gösterme eğiliminde olmasına sebep olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 190).

d) Halo Etkisi (Baskın Özellik)

Bazı durumlarda işletme yönetimi performans değerlendirme işlemlerinin tümünde bir ölçüte ya da sadece son durumların etkisi ile bütün özellikleri olumlu ya da

olumsuz olarak değerlendirmeyi sonuçlandırmaktadır. Bu durum “halo (ayla) etkisi” olarak açıklanabilmektedir (Yüksel, 1997: 167). Bununla birlikte bir iş görenin verilen görevi birçok yönüyle tamamladığı halde bazı durumlarda olumsuz davranışlar sergilemesi sonucu çalışanın olumsuz durumunun değerlendirmede ön plana çıkarılması da “boynuz etkisi” olarak tanımlanmaktadır (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2009: 233).

e) Kontrast Hataları

İşletmelerde performans değerlendirme işlemini yürüten çalışanlar az zamanda çok fazla bireyin performanslarını değerlendirmeye alıyorsa nesnel standartları gözetmeyip bireyleri birbirleriyle kıyaslayarak değerlendirme yöntemini seçerse kontrast hatasına düşmüş olarak ifade edilmektedir. Böyle bir olayda her birey kendinden önce değerlendirmeye alınan bireyin puanlamasından etkilenmektedir (Yüksel, 1997: 233).

f) Yakın Zaman Etkisi

Performans değerlendirme işlemini gerçekleştiren bireyin değerlendirmeye aldığı kişiyi yalnızca son dönemlerde gösterdiği görev başarısını değerlendirmeye soktuğu durumlarında ortaya çıkmaktadır. Yakın zaman etkisi hatası sebebiyle geçmiş dönemde başarısız işler çıkaran fakat son zamanlarda başarılı işler yapan bir bireyin son derece başarılı, geçmiş dönemde çok başarılı işler çıkaran fakat son zamanlarda iş performansında düşüş yaşayan bireyler başarısız olarak değerlendirilmektedir (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2009: 234).

Dinçer ve Fidan (1999: 98) performans değerlendirme işlemini gerçekleştiren bireylerin bu tür hatalara düşmemesi ve değerlendirme sonuçlarının bu hatalardan en az etkilenmesi için alınacak önlemleri şu şekilde sıralamaktadır:

- “Değerlendirici değerleyeceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir.
- Orta, bir hayli, hayli gibi sözcükler her değerlendiriciye değişik çağrışımlar yaptıracağından kullanılmamalıdır.

- Bir kişi aynı anda veya kısa bir zaman içinde çok sayıda çalışanı değerlendirmemelidir. Bu hem yoğunluğa hem de değerlendiricinin astları arasında ayırım yapmasına yol açar.
- Değerlendirmede bulunacak kişiler hatalardan korunmak için eğitime tabi tutulabilir.
- Seçilen ve kullanılan değerlendirme ölçütleri anlamlı ve açık biçimde ifade edilmiş olmalıdır.”

2.5.7. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

İşletmelerde performans değerlendirme işlemini gerçekleştirecek kişinin işletmede faaliyet gösteren bireyleri değerlendirmeye aldığı esnada değerlendirme işlemini başarıyla ilerletmesi için bir takım problemlere çözüm üretmesi gerekmektedir. Gacvar ve ark. (2006: 37) performans değerlendirme işlemini yapacak olan bireyin çözüme kavuşturması gereken problemleri şu şekilde sıralamaktadırlar:

- “Değerlendirmeye çalışanın kendisinin mi yoksa yaptığı iş miktarının mı ya da her ikisinin birden mi konu olacağı,
- Değerlendirmenin nesnelliği,
- Değerlendirmeye konu olanların karşılaştırılmasının neye göre yapılacağı,
- Değerlendirmenin çalışana olumsuz etkisinin olması,
- Değerlendirme yapacak amirlerin başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı,
- Değerlendirmenin hizmetlerin hangi zamanında yapılmasının daha uygun olacağı.”

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE TURİZM STRATEJİSİ 2023 KIŞ TURİZMİ GELİŞİM KORİDORU' UNDA YER ALAN 4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüz ülke ekonomilerinde turizm sektörü kayda değer bir öneme sahip konumda bulunmaktadır. Turizm sektöründe gösterilen hizmetler ülkelerin kalkınma seviyelerini gösteren faktörlerden biridir. İnsanların kaliteli seyahat istemeleri satın alınan hizmetin kaliteli olmasına bağlıdır.

Turizm işletmelerinde verilen hizmetler süreklilik arz etmekte ve 24 saat daimi hizmet sunulmaktadır. Turizm işletmelerinde kaliteli hizmet sunmak ve işletmelerin başarılı olabilmesi ancak çalışanların motivasyon ve performans düzeylerinin yüksek olması ile mümkün olacaktır. Çalışmanın evrenini Erzurum, Erzincan, Kars ve Ağrı illerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların oluşturması sebebiyle bu çalışma ülkesel stratejilere katkı sağlayacak ve bölgesel gelişim çalışmalarına kaynak oluşturacak niteliktedir. Konaklama işletmeleri insan gücüne oldukça fazla ihtiyaç duymakla beraber ortaya çıkarılan ürün veya hizmeti de çalışanlarına borçludur. Bu bakımdan konaklama işletmeleri çalışanlarının bir takım yeterliliğe sahip olmalarını arzu etmektedirler.

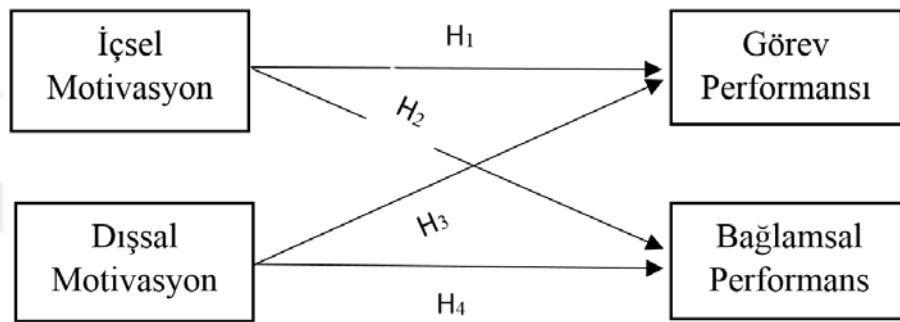
Bu araştırmanın yapılış amacı insan faktörü ile ayrılmaz bir bütün olan turizm işletmelerinin emek gücünü doğru kullanmasına yardımcı olmaktır. Turizm işletmelerinde çalışan bireylerin motivasyon seviyelerini belirlemenin yanı sıra bu motivasyon seviyelerinin çalışanların performansına ne ölçüde etki ettiğini tespit etmek çalışmamızın temel amaçları arasında yer almaktadır. Ayrıca tespit edilen bu etkiye bağlı olarak performans artırma stratejileri planlama konusunda işletmelere yardımcı olmak esas amaçlar arasında yer almaktadır..

Araştırma Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru' nu konu edinmiş olması sebebiyle sürdürülebilir turizm, bölgesel kalkınma farklarının ortadan kaldırılması ve istihdam olanaklarının artırılması gibi amaçların gerçekleştirilmesi

konusunda büyük önem arz etmektedir. Konaklama işletmelerinin oldukça yoğun bir şekilde insan gücüyle varlığını sürdürmesi bu çalışmanın amacını ve önemini bir adım daha öteye taşımaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli motivasyon boyutlarının performansın boyutları üzerinde etkili olduğu vurgulanarak oluşturulmuştur. Araştırmanın modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir:



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki maddelerde sıralanmaktadır:

- H₁: Konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarının görev performansları üzerinde etkisi vardır.
- H₂: Konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarının bağlamsal performansları üzerinde etkisi vardır.
- H₃: Konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarının görev performansları üzerinde etkisi vardır.
- H₄: Konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarının bağlamsal performansları üzerinde etkisi vardır.

3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru’nda bulunan Erzurum, Erzincan, Kars, Ağrı ve Ardahan illerinde yer alan turizm işletme belgesine sahip 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Fakat Ardahan ilinde turizm işletme belgesine sahip 4 ve 5 yıldızlı

konaklama işletmesi bulunmamasından dolayı Ardahan ili çalışma evreninden çıkarılmıştır.

Araştırmaya konu olan illerde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yöneticilerle yapılan görüşme sonrası toplam 411 çalışan tespit edilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın belirlemiş olduğu sayılara göre Erzurum ilinde turizm işletme belgesine sahip 2 adet 4 ve 2 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmakta ve toplamda 198 çalışan görev yapmaktadır. Erzincan ilinde turizm işletme belgesine sahip 3 adet 4 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmakta ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmamaktadır. Ayrıca Erzincan ilinde toplam 90 çalışan görev yapmaktadır. Kars ilinde turizm işletme belgesine sahip 3 adet 4 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmakta ve hiç 5 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmamaktadır. Ayrıca Kars ilinde toplam 91 çalışan görev yapmaktadır. Ağrı ilinde turizm işletme belgesine sahip 1 adet 4 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmakta ve hiç 5 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmamaktadır. Ayrıca Ağrı ilinde toplam 32 çalışan görev yapmaktadır.

Araştırmanın evreni üzerinde tabakalı örnekleme yöntemi ile örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2005: 105)'e göre tabakalı örnekleme, sınırları belirli olan bir evren içerisinde alt tabakaların bulunduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Dolayısıyla bu yöntemin gereği evren içerisinde yer alan bu alt tabakalar aracılığıyla tüm evren üzerinde çalışma yapmaktır. Bu doğrultuda kış turizmi gelişim koridoru illerindeki tüm dört ve beş yıldızlı otel çalışanları benzeşik bir grup olarak düşünülüp evreni temsil etme açısından her tabakadan belli bir katılımcı çekilerek örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Böylece toplam örneklem içerisinde her tabaka eşit düzeyde ve evren içerisindeki oranı doğrultusunda temsil edilebilmektedir. Araştırmamızın evrenini oluşturan Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru beş alt birimden meydana gelmiş ve Erzurum, Erzincan, Kars, Ağrı ve Ardahan illerinden oluşmuştur. Buna göre araştırmanın evreninin alt birimlere ayrılmış olması örneklem hesaplamasının tabakalı örnekleme yöntemi ile yapılmasına neden olmuştur. Bu noktadan hareketle Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru'nda bulunan Erzurum, Erzincan, Kars ve Ağrı illerinde turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmeleri çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bununla birlikte bu illerde bulunan konaklama işletmelerinde toplam 411 çalışan tespit edilmiştir. Araştırmanın örneklem hesaplaması için Ural ve Kılıç (2006: 49)'ın "Evren

Büyükliklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü” tablosundan faydalanılmıştır. Evren büyüklüğü 411 olan araştırmanın örneklem hesaplaması sonucu 199 bireyin araştırmaya dahil edilmesi örneklemin evreni temsil etme kriterini sağlaması için asgari koşuldur. Ural ve Kılıç (2006: 40)’a göre tabakalı yöntem ile örneklem hesaplamasında evrenin alt birimlerinin toplam evrendeki yüzdelik payına göre örneklem sayısında yer almaları gerekmektedir. Buna göre Erzurum ili toplam evrenin yaklaşık %48’ini, Erzincan ili toplam evrenin %22’sini, Kars ili toplam evrenin %22’sini ve Ağrı ili toplam evrenin %8’ini oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle örneklem sayısında bu yüzdeler baz alınarak illere göre dağıtım yapılmıştır. Dağıtım sonuçlarına göre Mart-Mayıs 2016 tarihleri arasında Erzurum ilinde 96 çalışana, Erzincan ve Kars illerinde 44’er çalışana ve Ağrı ilinde 16 çalışana erişilmesi araştırma için asgari koşuldur. Tabakalı yöntemle göre yapılan dağıtım sonucunda Erzurum ilinde 108 çalışana, Erzincan ilinde 67 çalışana, Kars ilinde 65 çalışana ve Ağrı ilinde 21 çalışana ulaşılmıştır. Araştırma evreninin alt birimlerine toplamda 350 anket formu dağıtılmış ve sağlıklı sonuç vereceği düşünülen 261 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın evren büyüklüğü dikkate alındığında sağlıklı olarak elde edilmiş anket formu sayısı örneklem büyüklüğü için asgari koşulu sağlayan sayının üzerindedir. Bu noktadan hareketle araştırmaya konu olan evrenin sağlıklı bir şekilde temsil edileceği ve sonuçların sağlıklı olarak yorumlanacağı düşünülmektedir.

3.4. VERİ TOPLAMA ARACI VE YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 7 soru bulunmaktadır. Demografik sorular katılımcıların; cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık gelir, çalıştığı departman, görev yaptığı pozisyon ve işletmede toplam çalışma süresi ile alakalı verileri elde etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

İkinci bölümde ise Dündar ve ark.’nın (2007: 122) söylediğine göre; “Mottaz (1985: 370) tarafından 1985 yılında geliştirilen çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu (içsel motivasyon, dışsal motivasyon) iş motivasyonu anketi yer almaktadır. 24 sorudan oluşan iş motivasyon anketinde ilk dokuz ifade içsel motivasyon düzeyini, diğer on beş ifade ise dışsal motivasyon düzeyini ölçmektedir.

İçsel motivasyon doğrudan işin içeriği ile ilgili olup mesleki başarı, mesleki sorumluluk, iş arkadaşlarının çalışmalarından dolayı takdir etmesi, yapılan işin yapılmaya değer oluşu, işi tam anlamıyla yapabilmek için gerekli yetkiye sahip olma, yapılan işin saygınlığına olan inanç, çalışanın kendini kurumda nasıl gördüğü, iş ortamında yapılan işle ilgili bir konuda karar verebilme hakkı ve amirlerin çalışanı çalışmasından dolayı takdir etmesi gibi faktörleri içermektedir. Dışsal motivasyon ise arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşları ve amirin desteği, yönetimin izin isteğine yaklaşımı, ücret eşitliği, ödüllendirilme, çalışma ortamındaki fiziksel şartlar, kurumdaki sosyal imkanlar, yükselme fırsatı, iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir.”

Üçüncü bölümde, Ertan (2008:94) söylediğine göre; “Borman ve Motowidlo (1995: 170) tarafından geliştirilen çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu (görev performansı ve bağlamsal performans) iş performans anketi yer almaktadır. İş performans anketi 24 sorudan oluşmaktadır. İş performans anketinde ilk dört ifade görev performansını, diğer yirmi ifade ise bağlamsal performansı ölçmektedir. Görev performansı bir işin başarı ile yerine getirilebilmesi için gerekli olan meslek bilgisi, iş becerisi, mesleki yeterlilik ve işi yaparken çabukluk ile ilgilidir. Bağlamsal performans ise işin dışındaki davranışlar ile ilgili olup mesleğe ilgi düzeyi, mesleki sevgi, ilgi ve yardımseverlik, misafirlere sevgi ve saygı ile yaklaşma, işini yaparken özen ve dikkat, iş ortamında uyum ve işbirliği içinde çalışma, amirlere karşı saygı, mesleki memnuniyet, dürüstlük ve güvenilirlik, temizlik ve düzenlilik, güler yüzlülük, misafir güvenliğine dikkat etme, içtenlik, samimiyet ve yardımseverlik, sabırlılık, anlayış ve hoşgörü, azimli ve sebatkâr olma, enerjik ve sevimli olma, işini yaparken karar verme yetisi, sorumluluk duygusu ve olumlu sosyal ilişkiler ile ilgilidir.”

Anket sorularına verilen cevaplar (1) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Fikrim Yok”, (4) “Katılıyorum” ve (5) “Kesinlikle Katılıyorum” olarak katılımcıların ankette yer alan cümlelere ne ölçüde katıldıklarını belirtmek için 5’li likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru’nda bulunan Erzurum, Erzincan, Kars, Ağrı ve Ardahan illerinde yer alan turizm işletme belgesine sahip toplam 11 adet 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerine anket dağıtılmasına karar

verilmiş, ancak Ardahan ilinde bu kriterlere sahip konaklama işletmesi bulunmamasından dolayı Ardahan ili araştırmaya dahil edilmemiştir.

Araştırmada kullanılacak veriler Mart-Mayıs 2016 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formları bizzat ilgili şehirlere gidilip konaklama işletmeleri ziyaret edilerek ve konunun ehemmiyeti anlatılarak dağıtılmıştır. Toplamda 350 adet anket formu dağıtılmış ancak geri dönüşü gerçekleşen ya da kullanılabilir olan 261 adet anket formu elde edilmiştir. Araştırmanın örneklem hesaplamasında evreni temsil etmeye yeterli sayı 199 olmasından dolayı elde edilmiş olan 261 anket formu araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır.

3.6. VERİ SETİNİN ANALİZE UYGUNLUĞUNUN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Seçer (2015: 19)'e göre; “bir araştırma sürecinde elde edilen verilere ilişkin yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi değerlerin hesaplanması hangi analiz tekniğinin kullanılacağına karar vermek için önemlidir. Özellikle parametrik istatistiksel tekniklerin kullanılması noktasında aritmetik ortalama ve standart sapma, mod, medyan ve dağılımın tek değişkenli ve çok değişkenli normal dağılım, varyans homojenliği ve doğrusallık gibi durumların belirlenmesi önem arz etmektedir.” Buna göre araştırmada kullanılacak istatistiksel analizlerin belirlenmesi amacıyla veri setlerinin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen mod, medyan ve aritmetik ortalama değerleri yanında Skewness-Kurtosis değerleri incelendiğinde veri setinin normal dağıldığı görülmüş ve bu yüzden parametrik test kullanma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca histogram grafikleri incelendiğinde normal dağılım eğrisinin koşullarına büyük bir oranda uyduğu da görülmüş ve bu sonucun veri setinin normal dağılımına katkı sağladığı düşünülmektedir. Tüm bu bulgular doğrultusunda araştırmanın veri setinin analizi için parametrik test olarak Korelasyon ve Basit Doğrusal Regresyon analizi seçilmiş ve uygulanmıştır.

3.7. BULGULAR

3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan bireylerin profillerini ortaya koymak için demografik özellikleri incelenecektir. Katılımcıların demografik özellikleri frekans

dağılımı yapılarak raporlaştırılmış, yüzde ve frekans oranları ile Tablo 3.1.' e yerleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3.1.' de aktarılmıştır.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Değişken	n	%
Cinsiyet	Erkek	165	63,2
	Kadın	96	36,8
Yaş	18-21 arası	57	21,8
	22-25 arası	62	23,8
	26-29 arası	47	18,0
	30 ve üzeri	95	36,4
Çalışılan Departman	Ön büro	25	9,6
	Yiyecek-İçecek	102	39,1
	Kat Hizmetleri	51	19,5
	Mutfak	27	10,3
	Muhasebe	17	6,5
	Satın Alma	5	1,9
	Satış Pazarlama	11	4,2
	İnsan Kaynakları	2	0,8
	Teknik Servis	21	8,0
Aylık Gelir	650-1000 TL	4	1,5
	1001-1500 TL	186	71,3
	1501-2000 TL	47	18,0
	2001 TL ve üzeri	24	9,2
Medeni Durum	Evli	106	40,6
	Bekar	155	59,4
Görev Alınan Pozisyon	Departman Müdürü	19	7,3
	Şef	53	20,3
	İş Gören	180	69,0
	Diğer	9	3,4
İşletmede Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	170	65,1
	6-10 yıl	68	26,1
	11-15 yıl	17	6,5
	16 yıl ve üzeri	6	2,3

Tablo 3.1 incelendiğinde araştırmaya % 63,2 oranında erkek katılımcı, % 36,8 oranında kadın katılımcının dahil olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde en fazla katılımcı % 36,4 oranıyla 30 yaş ve üzeri grubundan oluştuğu saptanmaktadır. Bununla birlikte 18-21 yaş aralığında olan katılımcılar toplam katılımcıların % 21,8' ini, 22-25 yaş aralığında olan katılımcılar toplam katılımcıların %23,8' ini, 26-29 yaş aralığında olan katılımcılar toplam katılımcıların % 18,0' ını oluşturmaktadır. Tablo 3.1. incelendiğinde katılımcıların % 40,6' sı evli, % 59,4' ü bekar olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların % 71,3' lük kısmı 1001-1500 TL arasında bir maaşla geçimini sürdürmektedir. Ayrıca katılımcıların % 1,5' i 650-1000 TL arasında, % 18,0' ı 1501-2000' TL arasında ve % 9,2' si 2001 TL ve üzeri bir maaşla çalışmaktadır. % 39,1 oranıyla en fazla katılımcı yiyecek-içecek departmanında görev yapmaktadır. Bununla birlikte katılımcılar % 9,6 ön büro, % 19,5 kat hizmetleri, % 10,3 mutfak, % 6,5 muhasebe, %1,9 satın alma, % 4,2 satış pazarlama, % 0,8 insan kaynakları ve % 8,0 teknik servis elemanlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 69,0'luk oranla büyük bir kısmı iş görenlerden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların % 20,3'ü şef, % 7,3'ü departman müdür ve % 3,4'ü diğer pozisyonlarda görev yapmaktadırlar. Araştırmaya katılanların % 65,1'lik kısmı işletmelerinde 1-5 yıl arası çalışmakta, % 26,1' lik kısmı işletmelerinde 6-10 yıl arasında çalışmakta, % 6,5'lik kısmı işletmelerinde 11-15 yıl arasında çalışmakta ve % 2,3' lük kısmı işletmelerinde 16 yıl ve üzerinde görev yapmaktadır.

3.7.2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan anket formları daha önce literatürde sıkça kullanılmış olup geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu nedenle anket formları faktör analiziyle test edilmemiştir. Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini tespit edebilmek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Seçer (2015: 217)'e göre Cronbach's Alpha yöntemi ölçek geliştirme sürecinde iç tutarlılığın belirlenmesi doğrultusunda sıklıkla kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntemde maddelerin birbirleri ile olan uyumlarına dayanan bir iç tutarlılık ölçümü söz konusudur. Dolayısıyla Cronbach's Alpha kat sayısı dereceleme şeklindeki Likert türündeki ölçme araçlarında kullanılmaktadır (Seçer, 2015; 217). Motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu Tablo 3.2.'de belirtilmektedir.

Cronbach Alfa katsayısı ölçekteki soruların homojen bir yapıyı betimlemek için bir bütün oluşturup oluşturmadığını ortaya koyar. Alpha katsayısının aralıkları ve bu doğrultuda ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki şekilde olacaktır:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 1997, Kalaycı, 2008).

Tablo 3.2. Motivasyon Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
İçsel Motivasyon	,881	9
Dışsal Motivasyon	,916	15
Motivasyon	,937	24

Tablo 3.2 incelendiğinde motivasyon ölçeğinin alt boyutu olan içsel motivasyon boyutunun güvenilirlik kat sayısı ,881 ve motivasyon ölçeğinin bir diğer alt boyutu olan dışsal motivasyon boyutunun güvenilirlik kat sayısı ,916 olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca motivasyon ölçeği genel anlamda incelendiğinde güvenilirlik kat sayısının ,937 olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmada kullanılan motivasyon ölçeği oldukça güvenilir aralığında bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle araştırmamızın sonuçlarının sağlıklı olacağı düşünülmektedir.

Tablo 3.3. Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Görev Performansı	,879	4
Bağlamsal Performans	,963	20
Performans	,966	24

Tablo 3.3 incelendiğinde performans ölçeğinin alt boyutu olan görev performansı boyutunun güvenilirlik kat sayısı ,879 ve performans ölçeğinin bir diğer alt boyutu olan bağlamsal performans boyutunun güvenilirlik kat sayısı ,963 olduğu görülmektedir. Ayrıca performans ölçeği genel anlamda incelendiğinde güvenilirlik kat sayısının ,966 olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmada kullanılan motivasyon ölçeği oldukça güvenilir aralığında bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle araştırmamızın sonuçlarının sağlıklı olacağı düşünülmektedir.

3.7.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada elde edilen verilerde motivasyonun alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 3.4’te verilmiştir. “Çalışmada elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında çok düşük 1,00 – 1,79, düşük 1,80 – 2,59, orta 2,60 – 3,39, yüksek 3,40 – 4,19, çok yüksek 4,20 – 5,00 aralıkları dikkate alınmıştır”(Özdamar, 2003:32).

Tablo 3.4. Motivasyona İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İçsel Motivasyon	3,86	1,02
Dışsal Motivasyon	3,62	,81
Motivasyon	3,71	,82

Tablo 3.4’te yapılan tanımlayıcı istatistik sonucunda motivasyonun ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Buna göre motivasyonun alt boyutu olan içsel motivasyon (3,86) en yüksek ortalamaya sahiptir ve aritmetik ortalaması yüksek (3,40-4,19) aralığındadır. Motivasyonun diğer boyutu olan dışsal motivasyon (3,62) yüksek düzeyde bir aritmetik ortalamayla içsel motivasyona yakın oranlardadır. Motivasyonun alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde çalışanların yüksek düzeyde içsel motivasyona ve dışsal motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen verilerde performansın alt boyutları olan görev performansı ve bağlamsal performans boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 3.5’te verilmiştir.

Tablo 3.5. Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Görev Performansı	3,94	,90
Bağlamsal Performans	4,08	,81
Performans	4,06	,79

Tablo 3.5’te yapılan tanımlayıcı istatistik sonucunda performansın ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Buna göre performansın alt boyutu olan bağlamsal performans (4,08) en yüksek ortalamaya sahiptir ve aritmetik ortalaması yüksek (3,40-4,19) aralığındadır. Performansın diğer boyutu olan görev performansı (3,94) yüksek düzeyde bir aritmetik ortalamayla bağlamsal performansa yakın oranlardadır. Performansın alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde çalışanların yüksek düzeyde görev performansına ve bağlamsal performansa sahip olduğu görülmektedir.

3.7.4. Motivasyon ile Performans Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Çalışmanın hipotezlerinin ana teması olan motivasyonun performansa etkisini belirlemek amacıyla ilk adım olarak motivasyon ile performans arasındaki ilişki belirlenmiştir. Bu bölümde motivasyon ile performans arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.6.’ te belirtilmektedir.

Tablo 3.6. Motivasyon ile Performans Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Korelasyon Kat Sayısı (r)	Performans	Görev Performansı	Bağlamsal Performans
Motivasyon	r	,817**	,719**	,797**
	p	,000	,000	,000
İçsel Motivasyon	r	,762**	,683**	,740**
	p	,000	,000	,000
Dışsal Motivasyon	r	,750**	,651**	,734**
	p	,000	,000	,000

**0.01 düzeyinde anlamlı

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.4'te verilmiştir. Tablo 3.6'da belirtilen korelasyon katsayısı “r” ile ifade edilmektedir. Ural ve Kılıç (2006: 247)'a göre “korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında bir değer alır. Burada, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif yada negatif) belirler. Hesaplanan korelasyon kat sayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı ise belirli bir anlamlılık ($p < 0,05$ ya da $p < 0,01$) düzeyinde test edilmektedir.”

Tablo 3.6 incelendiğinde araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının genel iş motivasyonları ile genel iş performansları arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = .817^{**}$, $p < .01$) olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların iş motivasyon puanlarında artış meydana gelmesi durumunda iş performans puanlarında da artış meydana geleceği söylenebilmektedir.

Motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyon boyutu ile performansın alt boyutlarından olan görev performansı boyutu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı korelasyon analiziyle test edilmiş ve Tablo 3.6.'te belirtilmiştir. Tablo 3.6. incelendiğinde araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının içsel motivasyonları ile görev performansları arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = .683^{**}$, $p < .01$) olduğu görülmektedir. Buna göre

katılımcıların içsel motivasyon puanlarında artış meydana gelmesi durumunda görev performans puanlarında da artış meydana geleceği söylenebilmektedir.

Motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyon boyutu ile performansın bir diğer alt boyutu olan bağlamsal performans boyutu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı korelasyon analiziyle test edilmiş ve Tablo 3.6'da belirtilmiştir. Tablo 3.6 incelendiğinde araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının içsel motivasyonları ile bağlamsal performansları arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = .740^{**}$, $p < .01$) olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların içsel motivasyon puanlarında artış meydana gelmesi durumunda bağlamsal performans puanlarında da artış meydana geleceği söylenebilmektedir.

Motivasyonun bir diğer alt boyutu olan dışsal motivasyon boyutu ile performansın alt boyutlarından olan görev performansı boyutu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı korelasyon analiziyle test edilmiş ve Tablo 3.6.'te belirtilmiştir. Tablo 3.6. incelendiğinde araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının dışsal motivasyonları ile görev performansları arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = .651^{**}$, $p < .01$) olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların dışsal motivasyon puanlarında artış meydana gelmesi durumunda görev performans puanlarında da artış meydana geleceği söylenebilmektedir.

Motivasyonun alt boyutu olan dışsal motivasyon boyutu ile performansın bir diğer alt boyutu olan bağlamsal performans boyutu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı korelasyon analiziyle test edilmiş ve Tablo 3.6'da belirtilmiştir. Tablo 3.6 incelendiğinde araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının dışsal motivasyonları ile bağlamsal performansları arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = .734^{**}$, $p < .01$) olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların dışsal motivasyon puanlarında artış meydana gelmesi durumunda bağlamsal performans puanlarında da artış meydana geleceği söylenebilmektedir.

3.7.5. Motivasyonun Performans Üzerine Etkisinin Belirlenmesi

Araştırmanın temel amacı olan çalışanların motivasyonlarının performanslarına etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Büyüköztürk (2016: 136)'e göre regresyon analizi “aralarında ilişki olduğu belirlenen

iki değişkenden birinin yordanan değişken olarak ve diğerinin yordayan değişken olarak atanması ile aralarındaki bu ilişkinin matematiksel bir eşitlik ile açıklanması sürecidir.” Buna göre araştırmada kullanılan motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile performans ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmuş ve basit doğrusal regresyon analizi yardımıyla motivasyon ölçeğinin alt boyutlarının performans ölçeğinin alt boyutları üzerindeki etkisini ölçme aşamasına geçilmiştir.

Bu bölümde motivasyon ölçeğinin alt boyutlarının performans ölçeğinin alt boyutları üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi yardımıyla ölçülmüş ve araştırmanın hipotezleri test edilip yorumlanmıştır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarının görev performansına etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. İçsel Motivasyonun Görev Performansına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonucu

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,608	,161		10,013	,000
İçsel Motivasyon	,60	,040	,683	15,033	,000

**0.01 düzeyinde anlamlı

Konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarının görev performanslarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu Tablo 3.7’te belirtilmiştir. Tablo 3.7. incelendiğinde çalışanların içsel motivasyonlarının görev performansları ile arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların içsel motivasyonları görev performanslarının % 46’sını ($R^2 = .46$) açıklayabilmekteyken, % 54’ünü açıklayamamaktadır. Bu durumda görev performansı açısından bu % 54’lük kısmı açıklayan başka değişken veya değişkenlerin söz konusu olduğu söylenebilmektedir. Bu noktadan hareketle standardize edilmiş β katsayısı ve t değerleri incelendiğinde içsel motivasyonun görev performansını anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilmektedir ($R = .68$, $R^2 = .46$, $p < .01$). Ayrıca yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarında meydana gelecek 1

birimlik değişimin görev performansı değişkeninde ,60' lık bir değişime sebep olacağı söylenebilir (B= ,60). Ayrıca içsel motivasyondaki değişimin görev performansında meydana getireceği değişimin yönü pozitif olacaktır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarının görev performanslarına etkisini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda araştırmanın H_1 : “Konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarının görev performansları üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonları görev performanslarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir denebilir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarının bağlamsal performanslarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu Tablo 3.8’de belirtilmektedir.

Tablo 3.8. İçsel Motivasyonun Bağlamsal Performansa Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonucu

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,817	,132		13,735	,000
İçsel Motivasyon	,58	,033	,740	17,726	,000

**0.01 düzeyinde anlamlı

Konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarının bağlamsal performanslarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu Tablo 3.8’de belirtilmiştir. Tablo 3.8. incelendiğinde çalışanların içsel motivasyonlarının bağlamsal performansları ile arasında $p<.01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların içsel motivasyonları bağlamsal performanslarının % 54’ ünü ($R^2= ,54$) açıklayabilmekteyken, % 46’sını açıklayamamaktadır. Bu durumda bağlamsal performans açısından bu % 46’ lık kısmı açıklayan başka değişken veya değişkenlerin söz konusu olduğu söylenebilmektedir. Bu noktadan hareketle standardize edilmiş β katsayısı ve t değerleri incelendiğinde içsel motivasyonun bağlamsal performansı anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilmektedir ($R=.74$, $R^2= .54$, $p<.01$). Ayrıca yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarında meydana gelecek 1

birimlik değişimin bağlamsal performans değişkeninde ,58' lik bir değişime sebep olacağı söylenebilir ($B = ,58$). Ayrıca içsel motivasyondaki değişimin bağlamsal performansta meydana getireceği değişimin yönü pozitif olacaktır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarının bağlamsal performanslarına etkisini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda araştırmanın H_2 : “Konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarının bağlamsal performansları üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonları bağlamsal performanslarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir denebilir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarının görev performanslarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu Tablo 3.9’da belirtilmektedir.

Tablo 3.9. Dışsal Motivasyonun Görev Performansına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonucu

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,325	,195		6,811	,000
Dışsal Motivasyon	,72	,052	,651	13,789	,000

**0.01 düzeyinde anlamlı

Konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarının görev performanslarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu Tablo 3.9’da belirtilmiştir. Tablo 3.9. incelendiğinde çalışanların dışsal motivasyonlarının görev performansları ile arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların dışsal motivasyonları görev performanslarının % 42’sini ($R^2 = ,42$) açıklayabilmekteyken, % 58’ini açıklayamamaktadır. Bu durumda görev performansı açısından bu % 58’ lik kısmı açıklayan başka değişken veya değişkenlerin söz konusu olduğu söylenebilmektedir. Bu noktadan hareketle standardize edilmiş β katsayısı ve t değerleri incelendiğinde dışsal motivasyonun görev performansını anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilmektedir ($R = .65$, $R^2 = .42$, $p < .01$). Ayrıca yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarında meydana gelecek 1

birimlik değişimin görev performansı değişkeninde ,72'lik bir değişime sebep olacağı söylenebilir ($B = ,72$). Ayrıca dışsal motivasyondaki değişimin görev performansında meydana getireceği değişimin yönü pozitif olacaktır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarının görev performanslarına etkisini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda araştırmanın H_3 : “Konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarının görev performansları üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonları görev performanslarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir denebilir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarının bağlamsal performanslarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu Tablo 3.10'da belirtilmektedir.

Tablo 3.10. Dışsal Motivasyonun Bağlamsal Performansa Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonucu

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,441	,156		9,244	,000
Dışsal Motivasyon	,72	,042	,734	17,386	,000

**0.01 düzeyinde anlamlı

Konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarının bağlamsal performanslarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu Tablo 3.10'da belirtilmiştir. Tablo 3.10. incelendiğinde çalışanların dışsal motivasyonlarının bağlamsal performansları ile arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların dışsal motivasyonları bağlamsal performanslarının % 53'ünü ($R^2 = ,53$) açıklayabilmekteyken, % 47'sini açıklayamamaktadır. Bu durumda bağlamsal performans açısından bu % 47'lik kısmı açıklayan başka değişken veya değişkenlerin söz konusu olduğu söylenebilmektedir. Bu noktadan hareketle standardize edilmiş β katsayısı ve t değerleri incelendiğinde dışsal motivasyonun bağlamsal performansı anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilmektedir ($R = ,73$, $R^2 = ,53$, $p < .01$). Ayrıca yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal

motivasyonlarında meydana gelecek 1 birimlik değişimin bağlamsal performans değişkeninde ,72’lik bir değişime sebep olacağı söylenebilir ($B= ,72$). Ayrıca dışsal motivasyondaki değişimin bağlamsal performansında meydana getireceği değişimin yönü pozitif olacaktır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarının bağlamsal performanslarına etkisini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda araştırmanın H_4 : “Konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarının bağlamsal performansları üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonları bağlamsal performanslarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir denebilir.

SONUÇ

Konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren bireylerin yapılan iş sırasında performans düzeylerinin yüksek olması, işletme hedeflerine ulaşma ve misafir memnuniyetini artırma konularında örgüte olumlu yansıyacaktır. Çalışanların iş performansını görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere başlıca iki boyut belirlemektedir. Görev performansı verilen bir görevin başarı ile tamamlanmasını ifade ederken, bağlamsal performans direkt olarak iş ile alakalı olmayan, çalışma ortamında bulunan bireylerin birbirleriyle olan iletişimi ve sosyal ilişkileri ifade etmektedir. Görev performansı ve bağlamsal performans boyutları çalışanların iş performansını önemli derecede etkilemekte ve belirlemektedir. Bu noktadan hareketle turizm sektöründe çalışanların müşterilerle birinci ağızdan iletişim içinde olmaları, çalışanların bağlamsal performans düzeylerinin önemini daha çok ön plana çıkartmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin motivasyon düzeylerinin iş performansları üzerinde etkili bir faktör olduğu düşünülmektedir. Araştırmada çalışanların motivasyon düzeyleri belirlenmekle birlikte içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. İçsel motivasyon doğrudan işin içeriği ile alakalı olmakla birlikte sorumluluk, takdir edilme, yapılan işe değer verme, yapılan işe saygı duyma, çalışanın kuruma karşı bakış açısı, bağımsız çalışma olanakları, karar verme bağımsızlığı gibi birtakım kavramları içermektedir. Dışsal motivasyon ise direkt olarak iş ile alakalı olmayıp iş ortamı, çalışma arkadaşlığı, yöneticilerle olumlu ilişkiler, ücrette adil davranış, ödüllendirme uygulamaları, çalışma ortamının fiziki koşulları, terfi olanakları, güvenlik gibi kavramları içermektedir.

Bu araştırma Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru' nda bulunan turizm işletme belgesine sahip 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların motivasyonları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada temel olarak çalışanların içsel motivasyonlarının ve dışsal motivasyonlarının görev performanslarına ve bağlamsal performanslarına etkisi üzerinde durulmuştur.

Araştırmaya % 63,2 oranında erkek katılımcı, % 36,8 oranında kadın katılımcının dahil olmuştur. Ayrıca en fazla katılımcı % 36,4 oranıyla 30 yaş ve üzeri grubundan

oluşmaktadır. Katılımcıların % 40,6'sı evli, % 59,4'ü bekar olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların % 71,3'lük oranıyla büyük bir kısmı 1001-1500 TL arasında bir maaşla geçimini sürdürmektedir. % 39,1 oranıyla en fazla katılımcı yiyecek-içecek departmanında görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların % 69,0'luk oranla büyük bir kısmı iş görenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 65,1'lik kısmı işletmelerinde 1-5 yıl arası çalışmaktadır.

Araştırmada çalışanların içsel motivasyonlarının görev performanslarına etkisini ölçmek amacıyla H_1 : “Konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarının görev performansları üzerinde etkisi vardır” hipotezi oluşturulmuş ve test edilmiştir. Araştırmanın H_1 hipotezinin testi için ilk önce korelasyon analizi yapılmış ve içsel motivasyon ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda çalışanların içsel motivasyonları ile görev performansları arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tespit edilen ilişkinin ardından çalışanların içsel motivasyonlarının görev performanslarına etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanların içsel motivasyonları görev performanslarının % 46' sını ($R^2 = ,46$) açıklayabilmekte olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışanların içsel motivasyonları görev performanslarını etkilemekte olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada çalışanların içsel motivasyonlarının bağlamsal performanslarına etkisini ölçmek amacıyla H_2 : “Konaklama işletmelerinde çalışanların içsel motivasyonlarının bağlamsal performansları üzerinde etkisi vardır” hipotezi oluşturulmuş ve test edilmiştir. Araştırmanın H_2 hipotezinin testi için ilk önce korelasyon analizi yapılmış ve içsel motivasyon ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda çalışanların içsel motivasyonları ile bağlamsal performansları arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tespit edilen ilişkinin ardından çalışanların içsel motivasyonlarının bağlamsal performanslarına etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanların içsel motivasyonları bağlamsal performanslarının % 54' ünü ($R^2 = ,54$) açıklayabilmekte olduğu saptanmıştır. Buna

göre çalışanların içsel motivasyonları bağlamsal performanslarını etkilemekte olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada çalışanların dışsal motivasyonlarının görev performanslarına etkisini ölçmek amacıyla H₃: “Konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarının görev performansları üzerinde etkisi vardır” hipotezi oluşturulmuş ve test edilmiştir. Araştırmanın H₃ hipotezinin testi için ilk önce korelasyon analizi yapılmış ve dışsal motivasyon ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda çalışanların dışsal motivasyonları ile görev performansları arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tespit edilen ilişkinin ardından çalışanların dışsal motivasyonlarının görev performanslarına etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanların dışsal motivasyonları görev performanslarının % 42’ sini ($R^2 = .42$) açıklayabilmekte olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışanların dışsal motivasyonları görev performanslarını etkilemekte olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada çalışanların dışsal motivasyonlarının bağlamsal performanslarına etkisini ölçmek amacıyla H₄: “Konaklama işletmelerinde çalışanların dışsal motivasyonlarının bağlamsal performansları üzerinde etkisi vardır” hipotezi oluşturulmuş ve test edilmiştir. Araştırmanın H₄ hipotezinin testi için ilk önce korelasyon analizi yapılmış ve dışsal motivasyon ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda çalışanların dışsal motivasyonları ile bağlamsal performansları arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tespit edilen ilişkinin ardından çalışanların dışsal motivasyonlarının bağlamsal performanslarına etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çalışanların dışsal motivasyonları bağlamsal performanslarının % 53’ünü ($R^2 = .53$) açıklayabilmekte olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışanların dışsal motivasyonları bağlamsal performanslarını etkilemekte olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma bulgularından yola çıkarak birtakım önerilerde bulunmak mümkündür;

Çalışanların iş motivasyonlarının iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması sebebiyle, işletmeler çalışanların motivasyon düzeylerini dikkate alarak iş performanslarını arttırmayı hedeflemelidirler.

Çalışanların dışsal motivasyonları hem görev performansı üzerinde hem de bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu nedenle çalışanların dışsal motivasyon düzeyinin artırılması işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir.

Çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin artırılması birtakım motive edici araçlarla sağlanabilmektedir. Çalışanları motive etmek için ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödüllendirme, kara katılma ve sosyal faydalar ve yardımlar gibi ekonomik motive edici araçlar işletmeler tarafından sıkça kullanılmalıdır.

Çalışanlara bağımsız çalışma olanakları sunma, çalışanların özel yaşamına saygı gösterme, başarılarından dolayı takdir etme, bazı konularda çalışanların önerilerini dinleyerek onlara önem verildiğini gösterme ve birtakım sosyal etkinlikler düzenleyerek motivasyon düzeylerini artırma gibi uygulamalar da çalışanların motive edilmesi adına birer yöntem olarak kullanılmalıdır.

Çalışanların kişisel hedefleri ile işletme hedeflerini ortak bir noktada buluşturma, bazı durumlarda yetki devri uygulamasını yapmaktan kaçınmama, çalışanlara yükselme olanakları tanıma, çalışanların bazı kararlara katılmalarına izin verme, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamalarına başvurma, örgüt içerisinde bir rekabet ortamı oluşturma ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim ağı kurma yöntemlerini de işletme yöneticileri çalışanları motive etmek için sıkça kullanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Fakülteler Kitapevi Barış Yayınları.
- Akdoğan, A., Cingöz, A., & Oflazer, M. (2009). “Lider-Üye Etkileşiminin / Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi”. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 379-386). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Akı, E., & Demirbilek, T. (2010). "Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi" . *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 80-96.
- Alkış, H. (2008). "Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyi Arasındaki İlişki". *Kamu-İş Dergisi*, 10(2), 79-96.
- Altıntaş, A. (2008). “Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri”. *Sayıştay Dergisi*, 1-14.
- Arıcı, S. (2016, Mart Salı). *Motivasyoncu*. Motivasyon ve İş İlişkisi: <http://www.motivasyoncu.com/arsiv/mod.php/> adresinden alındı
- Arık, İ. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. İstanbul: Çantay Kitapevi.
- Aslan, E. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bakan, İ., & Kelleroğlu, H. (2003). “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Batman, O., Yıldırğan, R., & Soybalı, H. (1999). “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi”. *Standart Dergisi*, 38(455), 35-52.

- Bayram, L. (2006). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme". *Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sayıştay Dergisi*, 47-65.
- Baysal, A., & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). "Valuing Task And Contextual Performance: Experience, Job Roles, And Ratings of the Importance of Job Behaviors". *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32.
- Benton, D., & Halloran, J. (1991). *Applied Human Relations: An Organizational Approach*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Birdal, İ. (1997). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Matbaası.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1995). "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 168-177.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task Performance And Contextual Performance; The Meaning For Personel Selection Research". *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Çağan, S. (2012). *Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişki: GATA Hemşirelik Hizmetleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara.
- Çeltek, E. (2016, Mart Pazartesi). "Motivasyon Yönetimi". *İşgüç Dergi*: <http://www.isguc.org> adresinden alındı

- Çöl, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Daft, R. (1997). *Management*. Bulgaria: The Dryden Press.
- Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı*. (K. Tosun, Çev.) İstanbul: Venüs Ofset.
- Demir, K. (1999). “Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Güdöleyen Özendirme Araçları”. *Ankara Üniversitesi Dergiler Veri Tabanı*, 32(1), 277-293.
- Deniz, M. (2005). “İşletme Yönetiminde Motivasyon”. M. Tikici içinde, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* (s. 126-170). Ankara: Nobel Yayınları.
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: İTÜ yayınları.
- Dicle, Ü. (1982). “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması”. *Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi*(43), 4-11.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1999). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: 325.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 105-119.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S., & Erat, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren Gümüştekin, G., & Öztemiz, A. (2005). “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performans İle Etkileşimi”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Enstitü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Kitapevi.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). “İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 81-101.
- Ferecov, R. (2003). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”. *Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Sosyal Bilimler Dergisi*, 133-153.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). “New Model of Job Design: Motivating Employees’ Performance”. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.
- Gavcar, E., Bulut, A., & Engin, K. (2006). “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları : Muğla İli Örneği”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 31-45.
- Gök, S. (2009). “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 587-603.
- Gull, G. (1997). “Sinerjik Enerji”. *Executive Excellence*, 1(5), 1-22.
- Gül, H. (2007). “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”. *KMU İ.İ.BF Dergisi*, 318-332.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güzel, F. (2010). “Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Journal Of Yasar University*, 3415-3429.
- Helvacı, M. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-168.
- İncir, G. (1984). *Çalışanların Motivasyonlarına Genel Bir Bakış*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- İplik, F. (2009). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*(25), 107-118.

- Işığışok, E. (2008). “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”. *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 1-17.
- Javadi, H., & Rostami, S. (2011). “Effect of Personal’s Performance Assessment System (Ppas) On Human Resources Productivity (Hrp) In Isfahan Province Telecommunication Company”. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(2), 843-848.
- Jex, S., & Britt, T. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. Canada: Wiley.
- Johns, G., & Saks, A. (2001). *Organizational Behaviour*. Toronto: Pearson Education.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The Joint Effects Of Personality And Workplace Social Exchange Relationships İn Predicting Task Performance And Citizenship Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.
- Karakaya, A., & Alper Ay, F. (2007). “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 55-67.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Kıngır, S., & Taşkiran, E. (2006). “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), 197-216.
- Koçel , T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Koontz, H., & O’Donnel, C. (1968). “Principles Of Management: An Analysis of Managerial Functions”. *Hill Book*, 570-596.
- Köroğlu, Ö., & Avcıkurt, C. (2014). “Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 45-60.

- Küçük, F. (2007). “Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg' in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”. *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 75-93.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Motowidlo, S., & Van Scotter, J. (1994). “Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance”. *Journal Of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Mottaz, C. (1985). “The Relative Importance of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants of Work Satisfaction”. *The Sociological Quartely*, 26(3), 365-385.
- Murphy, P., & Alexander, P. (2000). “A Motivated Exploration of Motivation Terminology”. *Contemporary Education Psychology*, 28.
- Mutlu, İ., Yılmaz, B., Güngörmüş, H., Sevindi, T., & Gürbüz, B. (2001). “Bireyleri Rekreatyonele Amaçlı Egzersize Motive Eden Faktörlerin Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılması”. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 54-61.
- Northcraft, G., & Neale, M. (1996). “Organizational Behavior: A Management Challenge”. *The Dryden Press*, 496-525.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Oral, S., & Kuşluvan, Z. (1997). “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”. *Verimlilik Dergisi*, 3(3), 93-116.
- Ölçer, F. (2005). “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*(25), 1-22.
- Önen, L., & Tüzün, M. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik

- Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 53-68.
- Özer, M. (2009). “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”. *Sayıştay Dergisi*(73), 3-26.
- Özgen, H., & Türk, M. (1997). “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 75-103.
- Özmutaf, N. (2009). “Sağlık Misyonuna Sahip Sivil Toplum Kuruluşlarında Birey Motivasyonu”. *Journal Of Yasar University*, 1977-1996.
- Öztürk, Z., & DüNDAR, H. (2003). “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 57-67.
- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgüte Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Araştırma”. *Journal Of Economics And Administrative Sciences*, 22(2), 193-210.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robertson, R. (1996). “Develop A Performance-Focused Performance”. *Hydrocarbon Processing*, 75(12), 81-86.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtımı.
- Solmuş, T. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon”. *Türk Psikoloji Bülteni*, 65.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A., & Boylu, Y. (2010). “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 3-20.
- Taştan, S. (2016, Mart Pazartesi). *Motivasyon ve Motivasyonun İş Yaşamına Etkileri*. Mart Pazartesi, 2016 tarihinde Kişisel Başarı: <http://www.kisiselbasari.com> adresinden alındı
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınlar.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., & Akbolat, M. (2009). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tevruz, S. (1997). *Endüstri ve Örgütsel Psikoloji*. Konya: Türk Psikologlar Dergisi Yayını.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tınaz, P. (2006). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Kitap.
- Topuksak, B., & Kublay, G. (2010). “Hemşirelerin Performanslarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Araçların Etkinliği”. *II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi* (s. 11-28). Ankara: II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Bildiriler Kitabı.
- Turunç, Ö. (2010). “Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Turunç, Ö., & Kabak, M. (2009). “Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyon Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle (AHY) Belirlenmesi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(34), 315-337.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-215.
- Tutar, H., Yılmaz, M., & Erdönmez, C. (2004). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünsalan, E., & Şimşeker, B. (2014). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wong, S., & Loretta, P. (2003). “Motivators to Creativity in The Hotel Industry Perspectives of Managers and Supervisors”. *Tourism Management*, 551-559.
- Yalçın, S. (2002). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Yatkin, A. (2008). “Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri”. *Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 6-18.
- Yelboğa, A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yılmaz, F., & Ünsar, S. (2007). “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları”. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 35-57.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Volkan Matbaacılık.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitap Evi.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, performans ile motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi için, otel işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu ve iş performansı düzeylerini saptamak ve iş motivasyonunun iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın amacına ulaşması ancak sizlerin değerli katkılarıyla mümkün olacaktır. Bu nedenle, birkaç dakikanızı ayırarak bu anketi doldurmanız son derece önemlidir. Verdiğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Göstermiş olduğunuz işbirliğine ve ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ

Arş. Gör. Yusuf BAYRAKTAR

1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER:

Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

Yaşınız: () 18-21 () 22-25 () 26-29 () 30 ve üzeri

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr

Aylık Geliriniz: () 650 - 1000 TL () 1001-1500 TL () 1501-2000 TL () 2001 TL ve üstü

Oteldeki Departmanınız:

() Ön büro () Yiyecek-içecek () Kat hizmetleri () Mutfak () Muhasebe

() Satın alma () Satış-Pazarlama () İnsan Kaynakları () Teknik Servis () Diğer

Oteldeki pozisyonunuz:

() Departman müdürü () Şef () İş gören () Diğer

Toplam Çalışma Süreniz?

() 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-20 Yıl () 21 Yıl Ve Üzeri

İŞ MOTİVASYONU	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım işte başarılıyım.					
2. Yaptığım işle ilgili olarak sorumluluğa sahibim.					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamı ile yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda, karar verme hakkına sahibim.					
9. Amirlerim çalışmalarımın dolayı beni her zaman takdir ederler.					
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
11. Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.					
12. Kurumda, yiyecek ve içecek ihtiyacı için uygun imkânlar sağlanmıştır.					
13. İşyerindeki yapılacak iş için malzeme ve cihazlar yeterlidir.					
14. Diğer çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Amirlerim ile ilişkilerim iyidir.					
18. İşimde terfi imkânım vardır.					
19. Amirlerim, çalışma arkadaşlarım veya misafirlerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
20. Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21. Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğuna inanıyorum.					

İŞ PERFORMANSI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25. Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
26. İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.					
27. Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
28. İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.					
29. İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum					
30. Mesleğimi sevdiğimi düşünüyorum.					
31. Misafirlere karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.					
32. Misafirlere karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
33. İşimi yerine getirmede gerekli özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.					
34. Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.					
35. Amirlerime karşı saygımın tam olduğunu düşünüyorum.					
36. Yaptığım işten çok memnun olduğumu düşünüyorum.					
37. Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.					
38. Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum.					
39. Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum.					
40. Misafirlerin güvenliğine dikkat ettiğimi düşünüyorum.					
41. İçten, samimi ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.					
42. Sabırlı olduğumu düşünüyorum.					
43. Anlayış ve hoşgörüye sahip olduğumu düşünüyorum.					
44. Azimli ve sebatkâr (bir işi yılmadan sonuna kadar götüren) olduğumu düşünüyorum.					
45. Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum.					
46. İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum.					
47. Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.					
48. Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Yusuf BAYRAKTAR
Doğum Yeri ve Tarihi	ERZURUM/22.11.1991
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği, 2009-2014
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi 2016-
İletişim	
E-Posta Adresi	yusuf.bayraktar@atauni.edu.tr