

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE EKONOMİK MOTİVASYON
UYGULAMALARININ, ÇALIŞAN PERSONELİN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ VE SABİHA GÖKÇEN
HAVAALANI BÜRO ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Berkant ÖZSOY

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

İSTANBUL-2016

TEZ TANITIM FORMU

ADI SOYADI : Berkant ÖZSOY

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği.

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANABİLİMDALİ : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ :

SAYFA SAYISI : 130

TEZ DANIŞMANI : Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

DİZİN TERİMLERİ : Motivasyon, Performans, Performans Değerlendirme, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı.

TÜRKÇE ÖZET : Bu tez, işletmelerde ekonomik motivasyon uygulamalarının Sabiha Gökçen Havaalanı büro çalışanların performanslarına etkilerine yönelik, alan araştırması yapılan bir çalışmadır.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. Tez Danışmanı

Berkant ÖZSOY

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE EKONOMİK MOTİVASYON
UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERSONELİN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ VE SABİHA GÖKÇEN
HAVAALANI BÜRO ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Berkant ÖZSOY

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

İSTANBUL-2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Berkant ÖZSOY

... /...../ 2016



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Berkant ÖZSOY'un "İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Üye _____

Üye _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu
onaylıyorum.

... / ... / 2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Motivasyon hayatın her alanında ve herkes tarafından kullanılmakta olup, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve tespit etmek olarak da tanımlanmaktadır. Motivasyon, işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde ve çalışanların performansını artıracak faaliyetleri içermektedir. İşletme yöneticileri bir taraftan işletmenin amaçlarını gerçekleştirirken, diğer taraftan çalışanların amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olacak uygulamaları sağlayabilmelidir.

Çalışanların performansına göre ücretlendirme sisteminin uygulanması motivasyonun yükselmesini sağlayabilmektedir. Adaletli bir ödüllendirme sistemi çalışan verimliliğinin artmasına katkıda bulunabilmektedir. Personel performansını belirleyen kriterler, işletmeler tarafından özellikle dikkate alındığında ve uygulamalara aktarıldığında mal ve hizmet kalitesinde artışlar sağlanabilmektedir. Personel performansını belirleyen unsurlar; işe erken gelme, iş devri azlığı, duygusal bağlılık, ego tatmini, tam kapasiteyle çalışma gibi çok önemli hususları kapsamaktadır. Her işletmenin rekabette başarılı olabilmesi için çalışanların performansını en üst seviyeye getirecek teşvik uygulamalarını yerine getirmesi zorunludur denilebilir.

Çalışmanın uygulama kısmında, "İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği" konusu ele alınmıştır. Araştırma Sabiha Gökçen havaalanında görev yapan iç hat ve dış hatlarda görevli olan 250 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmanın analizleri sonucunda, işletmelerde çalışanlara verilen ödüller ile motivasyon, performans ve örgütsel bağlılık faktörleri birbirlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, işletmelerde çalışanlara sağlanacak ekonomik motivasyon faktörleri çalışanların performansını ve örgütsel bağlılığını etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Motivasyon, Performans, Performans Değerlendirme, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı.

SUMMARY

Motivation is used by everyone and in every area of life, to understand the needs of employees and to determine as it is defined. Motivation of employees to carry out the objectives of the business and includes activities to improve performance. Business executives are realizing the objectives of the company on the one hand, be able to provide applications that will help to realize the objectives of the employees on the other side.

The implementation of the remuneration system based on the performance of employees can provide the motivation to rise. Justice can contribute to increased productivity of a reward system for employees. Personnel defining the performance criteria, considering especially by businesses and an increase in the quality of goods and services can be provided upon transfer applications. Staff determinants of performance; arrive early to work, lack of job rotation, emotional attachment, ego, covers important issues such as working at full capacity. employees of each company to be successful in the competition will bring the highest level of performance it is necessary to fulfill the incentives could be called.

In the application part of the study, "Employee of the Economic Motivation in Business Applications Performance Effects staff and Sabiha Gökçen Airport Office Workers Case" matters are discussed. Research at the Sabiha Gökçen airport serving domestic and international routes to officials who have surveyed 250 people. As a result of analysis of the study, with prizes awarded to the employees motivation in business performance and organizational commitment it was concluded factors that influence each other. In addition, the performance of employees reached economic motivation factors that employee in the company and the results will affect the organizational commitment.

Key Words: Motivation, Performance, Performance Evaluation, Organizational Commitment, Employee Performance.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
EK LİSTESİ	XII
ÖNSÖZ.....	XIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
MOTİVASYON KAVRAMI, ÖNEMİ, MOTİVASYON TEORİLERİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYON ARAÇLARI	2
1.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	2
1.1.1. Motivasyon Kavramı.....	2
1.1.2. İşletme Açısından Motivasyon.....	3
1.1.3. Çalışanlar Açısından Motivasyon.....	5
1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	7
1.2.1. Kapsam Teorileri.....	7
1.2.1.1. Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Kuramı	8
1.2.1.2. F. Herzberg, Çift Etmen Motivasyon Teorisi.....	9
1.2.1.3. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi	10
1.2.1.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	12
1.2.2. Süreç Teorileri.....	13
1.2.2.1. Beklenti Teorisi.....	13
1.2.2.2. Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi	15
1.2.3. Modern Teoriler.....	16
1.2.3.1. Atıf Teorisi.....	16
1.2.3.2. Amaç Teorisi.....	17
1.2.3.3. Eşitlik Teorisi.....	18
1.3. ÇALIŞAN MOTİVASYON ARAÇLARI.....	18
1.3.1. Yönetmel Motive Araçları.....	18
1.3.1.1. Hedef Tespiti.....	19
1.3.1.2. Eğitim.....	20
1.3.1.3. Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	21
1.3.1.4. Birlikte Karar Alma	22
1.3.1.5. Terfi Olanakları.....	23
1.3.1.6. Yönetimde Esneklik	24
1.3.1.7. Açık Pazarlık Yöntemi	25
1.3.1.8. Fiziksel Koşulların Geliştirilmesi	25
1.3.1.9. Esnek Çalışma Şartları	26
1.3.1.10. Pozitif Yönetim Yaklaşımı.....	26

1.3.2. Psiko-sosyal Motive Araçları.....	28
1.3.2.1. Bağımsız Çalışma Fırsatı	28
1.3.2.2. Öneri Sistemi	28
1.3.2.3. Özel Yaşama Saygı.....	29
1.3.2.4. Çevreye Uyum.....	30
1.3.2.5. Değer ve Statü	30
1.3.2.6. Takdir ve İşletme Başarisından Sorumlu Tutma.....	31
1.3.2.7. Sosyal Uğraşlar	31
1.3.3. Ekonomik Motive Araçları.....	32
1.3.3.1. Ücret Artışı	32
1.3.3.2. Kara Katılma	33
1.3.3.3. Primli Ücret	33
1.3.3.4. Ekonomik Ödül Uygulaması.....	34
1.3.3.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları.....	34
1.3.3.6. Ceza ve Ödül Sistemi.....	35
İKİNCİ BÖLÜM.....	36
PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	36
2.1. PERFORMANSIN TANIM VE PERFORMANS YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	36
2.1.1. Performansın Tanımı	36
2.1.2. Performans Yönetimi Kavramı.....	37
2.1.3. Performans Yönetiminin Amaçları.....	37
2.2. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRMESİ	38
2.2.1. Performans Değerlendirme Tanımı.....	38
2.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları	39
2.2.3. Performans Değerleme ve Motivasyona Etkileri.....	40
2.2.4. Performans Değerlemesinin Başlıca Kullanım Alanları	40
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	41
2.3.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı	41
2.3.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Aşamaları	41
2.3.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları	42
2.3.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları.....	42
2.3.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları	43
2.4. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRMESİ SÜRECİ	43
2.4.1. Performansın Değerlendirmesi için Kriterlerinin Belirlenmesi.....	43
2.4.2. Performansın Değerlendirilmesinde Standartları Belirleme	44
2.4.3. Performansın Değerlendirmesinde Periyotları Belirleme	45
2.4.4. Performansın Değerlendirilmesinde Personel Belirleme	45
2.4.5. Performansın Değerlendirilmesinde Personel Eğitimi	46
2.4.6. Performansın Değerlendirilmesi, Sonuçlarının Yöneticilere ve Çalışanlara Bildirilmesi	47
2.4.7. Performansın Değerlendirilmesinde Olumsuzluklar ve Çözüm Önerileri. 48	
2.4.8. Performansın Değerlendirilmesi ve Katılımcı Yönetim Anlayışı	48
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	49

2.5.1. Grafik Dereceleme Yöntemi	49
2.5.2. Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemi	50
2.5.2.1. Sıralama Yöntemi	50
2.5.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	51
2.5.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	52
2.5.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi	52
2.5.2.5. Kritik Olay Yöntemi	53
2.5.2.6. Yerinde İnceleme ve Gözlem yöntemi	54
2.5.2.7. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri	54
2.5.2.8. Amaçlara Göre Yönetim	55
2.5.2.9. Takıma Dayalı Performans Değerleme	55
2.5.2.10. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı	56
2.6. PERSONEL PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER	57
2.6.1. Örgütsel Bağlılık	57
2.6.2. Çalışan Performansı	58
2.6.3. İşe Erken Gelme	58
2.6.4. İşgücü Devri Azlığı	59
2.6.5. Çalışan Motivasyonu	60
2.6.6. Duygusal Bağlılık	60
2.6.7. Çalışanların Temel İhtiyaçların Karşlanması	61
2.6.8. Ego Tatmini	62
2.6.9. Ürün ve Hizmet Kalitesinde Süreklilik	62
2.6.10. Tam Kapasiteyle Çalışma	63
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	64
İŞLETMELERDE EKONOMİK MOTİVASYON UYGULAMALARININ ÇALIŞAN	
PERSONELİN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ VE SABİHA GÖKÇEN	
HAVAALANI BÜRO ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ	64
3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	64
3.1.1. Araştırmanın Amacı	64
3.1.2. Araştırmanın Önemi	65
3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	65
3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	65
3.1.5. Araştırmanın Modeli	66
3.1.6. Araştırmanın Hipotezleri	67
3.1.7. Araştırmanın Varsayımları	69
3.1.8. Araştırmanın Problemi	69
3.1.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	69
3.1.10. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi	70
3.1.11. Güvenilirlik Analizi	70
3.2. DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLERİN FREKANSLARINA YÖNELİK ANALİZLER	71
3.2.1. Çalışanların Cinsiyetleriyle İlgili Karşılaştırma	71
3.2.2. Çalışanların Medeni Halleriyle İlgili Karşılaştırma Değerleri	73
3.2.3. Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin Karşılaştırması	75
3.2.4. Kurumda Çalışılan Yıl Karşılaştırması	76

3.2.5. Görev Türü Karşılaştırması	77
3.2.6. Gelir Durumu Karşılaştırması	78
3.3. FAKTÖR ANLİZİNİ BULGULARI	79
3.3.1. KMO ile Bartlett Testinin Değerlendirmesi.....	79
3.3.2. Faktör Analizi.....	80
3.3.3. Faktör Analizi Sonucu Soruların Dağılımları	81
3.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İÇİN BELİRLENEN HİPOTEZLER VE ANALİZİ (ANOVA ANALİZİ)	84
3.4.1. Cinsiyet Değişkeniyle Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi.....	85
3.4.1.1. Cinsiyet Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri.....	86
3.4.1.2. Cinsiyet Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Analizleri.....	86
3.4.1.3. Cinsiyet Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri.....	87
3.4.1.4. Cinsiyet Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri	87
3.4.1.5. Cinsiyet Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri ..	88
3.4.1.6. Cinsiyet Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Analizleri ..	88
3.4.2. Medeni Hal Değişkeniyle Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi.....	89
3.4.2.1. Medeni Hal Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri.....	89
3.4.2.2. Medeni Hal Değişkeni ile Ödül Faktörünün Anova Analizleri.....	90
3.4.2.3. Medeni Hal Değişkeni ile Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri ..	90
3.4.2.4. Medeni Hal Değişkeni ile Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri ..	91
3.4.2.5. Medeni Hal Değişkeni ile Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri	91
3.4.2.6. Medeni Hal Değişkeni ile Performans Faktörünün Anova Analizleri.....	92
3.4.3. Yaş Değişkeni ile Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi.....	92
3.4.3.1. Yaş Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri	93
3.4.3.2. Yaş Değişkeni ile Ödül Faktörünün Anova Analizleri	93
3.4.3.3. Yaş Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri	94
3.4.3.4. Yaş Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri	94
3.4.3.5. Yaş Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri	95
3.4.3.6. Yaş Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Analizi	95
3.4.4. Eğitim Durumu Değişkeniyle Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi	96
3.4.4.1. Eğitim Durumu Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri ..	96
3.4.4.2. Eğitim Durumu Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Analizleri ..	97
3.4.4.3. Eğitim Durumu Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri	97
3.4.4.4. Eğitim Durumu Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri	98
3.4.4.5. Eğitim Durumu Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri	98

3.4.4.6. Eğitim Durumu Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Analizleri.....	99
3.4.5. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi.....	99
3.4.5.1. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri.....	100
3.4.5.2. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Analizleri.....	101
3.4.5.3. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri.....	101
3.4.5.4. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri.....	102
3.4.5.5. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri	103
3.4.5.6. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Analizleri	103
3.4.6. Görev Türü Değişkeniyle Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi.....	104
3.4.6.1. Görev Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri	104
3.4.6.2. Görev Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Analizleri	105
3.4.6.3. Görev Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri	105
3.4.6.4. Görev Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri	106
3.4.6.5. Görev Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri ..	106
3.4.6.6. Görev Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Analizleri..	107
3.4.7. Gelir Seviyesi Değişkeniyle Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi.....	107
3.4.7.1. Gelir Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri	108
3.4.7.2. Gelir Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Analizleri	108
3.4.7.3. Gelir Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri	109
3.4.7.4. Gelir Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri.....	109
3.4.7.5. Gelir Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri.....	110
3.4.7.6. Gelir Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Analizleri	110
3.5. KORELASYON ANALİZİ.....	111
3.6. REGRESYON ANALİZİNE AİT BULGULAR.....	111
3.6.1. Ücret Faktörü ile Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi	112
3.6.2. Ödül Faktörü ile Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörleri için Regresyon Analizi	114
3.6.3. Güvenlik Faktörü ile Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörleri için Regresyon Analizi	116
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA.....	124
EKLER	-
EK-A: İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği Anket Formu	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E	:	ADI GEÇEN ESER
İ.İ.B.F	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
S	:	SAYFA
SS	:	SAYFALAR
VB	:	VE BENZERİ
VD	:	VE DEVAMI



TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Güvenilirlik Tablosu	71
Tablo-2 Çalışanların Cinsiyetleriyle İlgili Veriler	71
Tablo-3 Çalışanların Medeni Halleriyle İlgili Veriler	73
Tablo-4 Katılımcıların Yaş Durumuyla İlgili Veriler	74
Tablo-5 Katılımcıların Eğitim Durumu Verileri	75
Tablo-6 Katılımcıların Kurumda Çalışılan Yıl Verileri	76
Tablo-7 Görev Türü Verileri	77
Tablo-8 Katılımcıların Gelir Durumu Verileri	78
Tablo-9 KMO Bartlett Testi Tablosu	79
Tablo-10 Faktör Analizleri için Öz Değer ve Açıklama Yüzde Sonuçları	80
Tablo-11 Soruların Faktörlere Dağılımları	81
Tablo-12 Döndürülmüş Faktör Analizi Soruların Faktörlere Dağılımları	82
Tablo-13 Anket Sorularının Faktörlere Dağılımı Tablosu	83
Tablo-14 Normallik Testi (Kolmogorov Smirnov Testi)	84
Tablo-15 Cinsiyet ile Araştırma Faktörlerinin (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) Anova Analizi	85
Tablo-16 Cinsiyet Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri	86
Tablo-17 Cinsiyet Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri	86
Tablo-18 Cinsiyet Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri	87
Tablo-19 Cinsiyet Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri	87
Tablo-20 Cinsiyet Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri	88
Tablo-21 Cinsiyet Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri	88
Tablo-22 Medeni Hal	89
Tablo-23 Medeni Hal Değişkeni ile Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri	89
Tablo-24 Medeni Hal Değişkeni ile Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri	90
Tablo-25 Medeni Hal Değişkeni ile Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri	90
Tablo-26 Medeni Hal Değişkeni ile Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri	91
Tablo-27 Medeni Hal Değişkeni ile Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri	91
Tablo-28 Medeni Hal Değişkeni ile Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri	92
Tablo-29 Yaş ile Araştırma Faktörlerinin (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) Anova Analizi	92
Tablo-30 Yaş Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri	93
Tablo-31 Yaş Değişkeniyle ile Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri	93
Tablo-32 Yaş Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri	94
Tablo-33 Yaş Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri	94
Tablo-34 Yaş Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri	95
Tablo-35 Yaş Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri	95
Tablo-36 Eğitim Durumu ile Araştırma Faktörlerinin (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) Anova Analizi	96
Tablo-37 Eğitim Durumu Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri	96
Tablo-38 Eğitim Durumu Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri	97

Tablo-39 Eğitim Durumu Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri	97
Tablo-40 Eğitim Durumu Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri	98
Tablo-41 Eğitim Durumu Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	98
Tablo-42 Eğitim Durumu Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	99
Tablo-43 Kurumda Çalışılan Yıl ile Araştırma Faktörlerinin (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) Anova Analizi	99
Tablo-44 Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	100
Tablo-45 Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	101
Tablo-46 Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	101
Tablo-47 Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	102
Tablo-48 Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	103
Tablo-49 Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	103
Tablo-50 Görev Türü ile Araştırma Faktörlerinin (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) Anova Analizi	104
Tablo-51 Görev Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	104
Tablo-52 Görev Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	105
Tablo-53 Görev Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	105
Tablo-54 Görev Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	106
Tablo-55 Görev Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri	106
Tablo-56 Görev Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri	107
Tablo-57 Gelir Seviyesi ile Araştırma Faktörlerinin (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) Anova Analizi	107
Tablo-58 Gelir Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri	108
Tablo-59 Gelir Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri	108
Tablo-60 Gelir Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	109
Tablo-61 Gelir Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	109
Tablo-62 Gelir Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri.....	110
Tablo-63 Gelir Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri	110
Tablo-64 Korelasyon Tablosu.....	111
Tablo-65 Ücret Faktörü için Regresyon Karar Tablosu	112
Tablo-66 Ücret Faktörü için Açıklama Yüzdesi Tablosu.....	112
Tablo-67 Ücret Faktörü için Regresyon Tablosu	113
Tablo-68 Ödül Faktörü için Regresyon Karar Tablosu	114
Tablo-69 Ödül Faktörü için Açıklama Yüzdesi Tablosu.....	114
Tablo-70 Ödül Faktörü için Regresyon Tablosu	115
Tablo-71 Güvenlik Faktörü için Regresyon Karar Tablosu.....	116
Tablo-72 Güvenlik Faktörü için Açıklama Yüzdesi Tablosu	116
Tablo-73 Güvenlik Faktörü için Regresyon Tablosu	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1 Türkiye'de Havayolu ve Yolcu Taşımacılığında Müşteri Memnuniyeti İlişkisine Yönelik Kavramsal Model	66
Şekil-2 Çalışanların Cinsiyetleriyle İlgili Veriler	72
Şekil-3 Çalışanların Medeni Halleriyle İlgili Veriler	73
Şekil-4 Katılımcıların Yaş Durumuyla İlgili Veriler	74
Şekil-5 Katılımcıların Eğitim Durumu Verileri	75
Şekil-6 Katılımcıların Kurumda Çalışılan Yıl Verileri	76
Şekil-7 Görev Türü Verileri	77
Şekil-8 Katılımcıların Gelir Durumu Verileri	78



EK LİSTESİ

EK-A İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği Anket Formu



ÖNSÖZ

Yüksek Lisansla ilgili aldığım eğitim süresinde çok değerli katkıları dolayısıyla İstanbul Gelişim Üniversitesinde tanıştığım hocalarıma; tecrübelerini ve deneyimlerini esirgemeyerek çalışmamın tamamlanmasında büyük desteği olan değerli Doç. Dr. Regaip Kutay KARACA hocama en içten şükranlarımı sunuyorum.

Berkant ÖZSOY



GİRİŞ

Motivasyonu sağlayan ekonomik faktörler çalışanların gösterdikleri performansa göre yönetimin yapmış olduğu maddi ödemeleri kapsamaktadır. Çalışanların performanslarına göre ücretlendirilmesi, motivasyon artırıcı teşviklerin yapılması, işletme bağlılığını artıracak iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi, kara katılma gibi uygulamalar; verimliliğin artışına ve kalitenin yükselmesine neden olabilmektedir.

Çalışan performansının en üst seviyeye getirilmesi; hem çalışanın, hem de işletmenin amaçlarına ulaştırmada önemli faydalar sağlayabilecektir. Çalışanların başarı isteği, çalışma azmi, faaliyetlere katılması, tam kapasite çalışması için işletmenin de çalışanların memnuniyetini sağlayacak ekonomik motivasyon araçlarının başarıyla sunulmasına bağlı olmaktadır.

Çalışma üç ana bölüm altında incelenmiştir. Tezin bölümleri aşağıdaki şekilde planlanmıştır;

Birinci bölümde, motivasyon kavramı, önemi, işletme açısından motivasyon, kapsam teorileri, yönetsel motive araçları, psiko-sosyal motive araçları, vb. konuları incelenmiştir.

İkinci bölümde, performansın tanımı, performansın değerlendirilmesi, performans değerlendirmenin amaçları, kıyaslamalı değerlendirme yöntemi, personelin performansı ile ilgili faktörler, örgütsel bağlılık, çalışan performansı vb. konular incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, "İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği" başlığı ile yapılan araştırma için yapılan anket verileri, istatistik programında analiz edilerek, bilimsel değerlendirmeler sonucunda elde edilen bulgular ilgili tarafların faydasına sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, ÖNEMİ, MOTİVASYON TEORİLERİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYON ARAÇLARI

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ

Çalışanların yaptıkları işe karşı arzu ve isteklerini artırabilmek için işletmelerin, motivasyon araçlarının çalışan personelin verimliliğini artıracak şekilde uygulaması gerekmektedir.

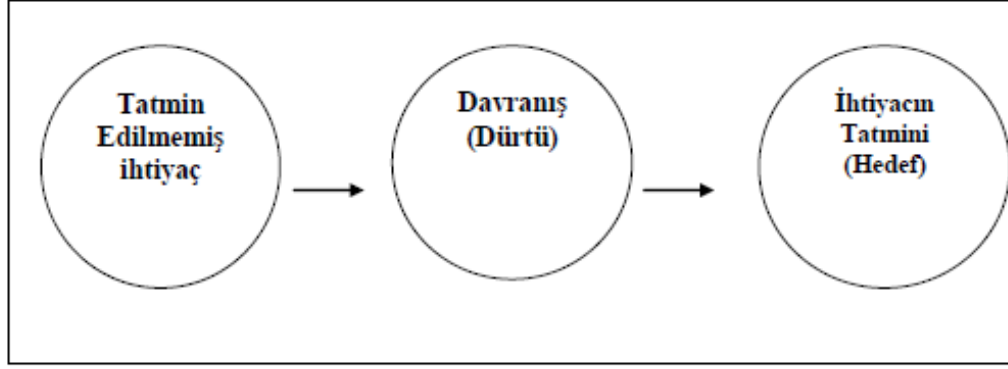
1.1.1. Motivasyon Kavramı

Bir işi yapmak için duyulan güç en basit ifadeyle motivasyonu tanımlamaktadır. Latince biri kelime olup harekete geçmek anlamına gelmektedir. Halk arasında moral kelimesiyle birlikte kullanılmakta olup farklı anlamdadır ve birbirinin anlamlarını tamamlayan ifadeler olarak değerlendirilmektedir. İşin yapılabilmesi için bireyin istekli olması, işi benimsemesi ve çaba göstermesi motivasyon düzeyini belirleyen etmenleri oluşturmaktadır. Motive bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, davranışın devamını sağlayan ve davranışa yön veren güç, etkinlik veya dürtü ifadesi olarak da tanımlanabilmektedir. Motivasyon ise doğrudan hareketin kaynağı ile ilgilenmektedir. Nasıl yönlendirileceği veya nasıl arttırılacağı konularını kapsamaktadır¹.

Bireyin yaptığı işe, davranışa yönelik duyduğu arzu ve istek motivasyon kaynağını oluşturmaktadır. Motivasyon maddi olanaklar olabileceği gibi manevi olanaklar da olabilmektedir. Motivasyon ve verimliliği arttırmak isteyen bir yönetici, çalışanların davranışlarını, isteklerini, duygularını ve bunları etkileyen iç-dış faktörleri göz önünde bulundurmaktadır. Harekete geçirmeyi sağlamak, hareketi devam ettirici kılmak ve hareketi olumlu yöne yönlendirmek motivasyonun temel özelliklerini oluşturmaktadır².

¹ Herbert Chruden, Arthur Sherman, *Managing Human Resources*, South Western Publishing Co., New York, 1984, ss. 257-258.

² Aykut Polatoğlu, *Kamu Yönetimine Giriş Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*, Metu Press, Ankara, 2001, ss.33-34.



Şekil-1 Motivasyon Süreci³

Motivasyon sürecinde, tatmin edilmemiş ihtiyaçlar arttıkça, istekler artmakta ve tüketiciler ihtiyaçlarını tatmine doğru yönelmektedirler. Tüketiciler istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmetleri satın alarak, tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadırlar. Bir kişi veya birden fazla kişiyi belirli bir amaca doğru yönlendirme hareketinde geçen çabaların tamamı motivasyonu oluşturmaktadır. Davranışlar motivasyon sonucu oluşmaktadır. Davranışın nedeni algılanan amacı gerçekleştirmeye yönelik olmasıdır. Temel sebebi ise, ihtiyaç tatminidir. Her birinin toplamı motivasyon süreçlerini oluşturmaktadır. İş yeri olarak değerlendirildiğinde, bireyin iş yerine katkısını ön planda tutmaktadır. İşletmeler için motivasyon bu nedenle önem taşımaktadır. Motivasyon doğrudan davranışın kaynağı ile ilgilenmektedir. Motivasyon hayatın hemen her alanında ve herkes tarafından uygulanmaktadır. Çalışan bir bireyin ihtiyaçlarını anlamak olarak tanımlanabilmektedir. İşletme için de personelin verimliliğinin artması, personeli işe teşvik etmesi gibi faktörlerden dolayı önem taşımaktadır. Yönetim açısından, çalışan açısından ve aile-arkadaş çevresi açısından ayrıca gruplandırılıp değerlendirilmektedir⁴.

1.1.2. İşletme Açısından Motivasyon

Varlığının farkında olunan ya da olunmayan gücün etkin olabilmesi için verimli alanlara yönlendirilmesi, gücün özendirilmesi ve isteklendirilmesi anlamına gelmektedir. İşletme motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamının hedeflere ancak çalışanlar ile beraber ulaşılabileceğinin bilincinde olmalıdır, İşletme çalışanları, özendirme ve teşvikler ile motive etmektedir. Ancak herkesi aynı seviyede motive

³ D. Yılmaz, Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Motivasyon Faktörlerinin Ne Derece Kullanıldığının Belirlenmesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s. 56 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁴ Ferda Erdem, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, s. 44.

edebileceği ise yanlış bir kanı oluşturması demektir. Çalışanların işi sevmediğini düşünmek, korku ya da parasal ödül ile motivasyon sağlamak, kısa vadeli motivasyon sağlayıp uzun vadede aynı sonucu vermemektedir. İşverenin farklı insan ihtiyaçlarını bilmesi, davranışları analiz edebilmenin bilincinde olması gerekmektedir. Yönetici motivasyon konusu ile yakından ilgilenmektedir. Yöneticinin başarısı, astların örgütsel amaç doğrultusunda çalışması, bilgi ve yeteneklerini bu doğrultuda harcamaları ile mümkün olmaktadır. Yönetici açısından personelin organizasyon amaçları doğrultusunda çalışması önem taşımaktadır⁵.

Bir iş yerinde uygulama ve tavırlar çalışanların motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kişinin istekli ve üretken olarak çalışabilmesi yaptığı iş ve iş ortamı ile gerçekleşmektedir. Monoton olmayıp ilginç hale gelen işlerin daha istekli yapıldığı görülmektedir. Yöneticiler de işi ilginç hale getirerek bunu sağlamaktadır. Çevredeki rahatsız edici unsurlar motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Yöneticiler kirlilik, gürültü, ısınma, havalandırma, çalışma saatleri gibi unsurları motive edici şekilde sağlamaktadır. İşletmenin ve yöneticinin çalışanlara bakış açısı da önem taşımaktadır. Çalışanların olumlu ve seçkin özelliklerini bulup ortaya çıkararak bu yolla çalışanların katkısını arttırmayı hedeflemektedir⁶.

Çalışanların sosyal yaşamlarıyla ve kariyerleri ile de ilgilenmeleri birlikteliğin gücünü arttırmayı desteklemektedir. Ferdi düşünen, sosyal ilişkileri zayıf olan, çalışan başarısını takdir etmeyen yönetici başlıca demotive nedenini oluşturmaktadır. Çalışanlara kendi bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatları sağlamak, gerekli eğitim faaliyetlerini desteklemek gerekmektedir. Bu durum çalışanların kendisine değer verildiği ve önemsendiği hissini ortaya çıkaracağından motivasyon sağlanmış olmaktadır. Ücret konusunda da çalışanların yaşamlarını idame ettirebilecekleri bir düzey belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Çalışan için en önemli moral ve motivasyon kaynağını sağlamaktadır. Çalışanların alınan kararlara katılması, yapılan işte fikirlerini beyan etmesi mutlu olmasını sağlamakta ve işini severek yapmasını sağlamaktadır. Çalışanlar yaptıkları işlerin değerlendirilmesini istemekte ve beklemektedirler. İşletmede buna karşılık bulan çalışan kendini değerli bulduğundan yaptığı işi daha ilgili ve istekli olarak yapmaktadır. Yaptığı işi

⁵ İsmail Elif, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Örnek Kitabevi, Bursa, 2011, s. 63.

⁶ Mümin Ertürk, *Yetki, Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 93.

beğendirmek isteyen çalışan olumlu tepki aldığında tatmin olmuş ve yüksek moral sahibi olmaktadır. İşyerine güvenle bakan, yarın korkusu, karamsarlığı, endişesi taşımayan çalışan işine istek ve coşkuyla devam etmektedir⁷.

İşletmelerde bilinen en temel amaç karlılıktır. Kar amacı gütmeyen işletmelerin olmadığı da bilinen bir gerçektir. Yöneticilerin tüm işletme amaçlarını gerçekleştirilmesi için çalışan personeli etkin ve verimli çalıştırması gerekmektedir. Bunun sağlanması ise moral ve motivasyonun artırılması ile mümkün olmaktadır. İşletmeler organizasyonlar ile çalışanlarına ümit veren, onları geleceğe hazırlayan ve onlara kariyer fırsatı sunan imkânlar ile devamlılığını sağlamaktadır. İşyeri ve yöneticiye güvenini kaybeden bir çalışan istekli ve verimli olamayacağından işletmenin bu noktada tüm desteğini sağlaması gerekmektedir⁸.

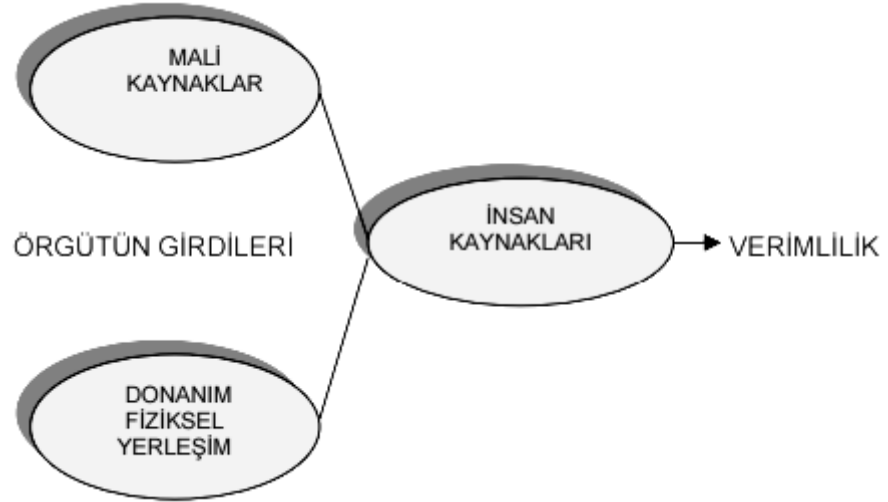
1.1.3. Çalışanlar Açısından Motivasyon

Yöneticiler çalışanların motivasyonunda insan kaynakları politikalarını düzenlemek için performansını tanımlama, performansını kolaylaştırma ve performansa teşvik etmek gibi konularda çalışmalar yapmaktadır. Uygun yapılan bir iş planında çalışanlara işin metotları gösterilmekte ve yapacağı işin içeriği düzenlenerek sunulmaktadır. Çalışan bu konuda uzmanlaşmış olmaktadır. İyi planlanan bir iş çalışanın motivasyonunu, tatminini ve performansını büyük ölçüde etkilemektedir. Belli dönemlerde yapılan iş rotasyonları da çalışanın birden çok departmanda görev yaparak değişik işler öğrenmesini böylece hem bilgi beceri açısından gelişmesini hem de işlerin ilerlemesi yönünden fikir sahibi olmasını sağlamaktadır⁹.

⁷ Aşkın Keser, "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", **Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, 2005, 71-95, s. 86.

⁸ Ray Joseph, **Zaman Yönetimi**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997, s. 95.

⁹ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s. 63.



Şekil-2 İnsan Kaynakları ve Örgüt Verimliliği¹⁰

İnsan kaynakları yönetimi ve örgüt verimliliğinin sağlanmasında işletme sorumlularına önemli görevler düşebilmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi örgütün girdileri ile çıktıları arasında bir verimlilik elde edebilmelidir. Faaliyetleri yürütülmesinde, işletmenin mali kaynakları ve fiziksel alt yapısı en iyi şekilde değerlendirilebilmelidir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve fikirlerinin alınması örgütsel performansta ve çalışan motivasyonunda etkili olmaktadır. Çalışanlar ile yönetim arasında iletişimin sağlanması çalışan motivasyonunda da artış sağlamakta ve yönetim kararlarına güven artmaktadır. Güven duygusu ile çalışan iş görenin motivasyon düzeyi de yükselmektedir. Çalışanlar, yaptıkları işlerden dolayı takdir edilmeyi, desteklenmeyi ve teşvik edilmeyi beklemektedir. Bu hususların sağlandığı ortamda çalışanlar ciddiyet duygusu, bağlılık, başarı, aidiyet duygusu ve yüksek iş potansiyeli ile çalışma ortamı ortaya çıkmaktadır. Örgütün amaçları ile çalışanların beklentileri ne kadar çok ortak noktada birleşirse hem çalışan motivasyonu artmakta hem de örgütsel performans maksimum düzeyde fayda sağlamaktadır¹¹.

Değişim çalışanları motive edici faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. İş genişletilmesi ile aynı görevler daha değişik biçimlerde sunulmakta ve monotonluk azalmaktadır. İşin yapılma süreci daha esnek olduğunda ise çalışanların yetenek ve becerileri daha ön plana çıkmaktadır. Böylece çalışanların motivasyonu artmakta ve daha yüksek performans elde edilmektedir. Zenginleştirilmiş iş imkanı ile çalışanlara kendi işlerini planlama, yönetme, kontrol

¹⁰ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, Çev. Doğan Şahiner, *İnsan Kaynakları*, Rota Yayınevi, İstanbul, 1993, s. 10.

¹¹ Tengiz Üçok, *Yönetim İlkeleri*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993, s. 57-58.

etme ve değerlendirme olanakları sağlanmaktadır. Motivasyondaki artış ve verimlilik de buna bağlı olarak yükselmektedir. Çalışanların motivasyonunun yüksek kalmasını sağlamak için işletmeler ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel özendiriciler uygulamaktadır¹².

Çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşmasında, rekabet üstünlüğü sağlamanın ve beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle işletme için önemli varlık nedeni olmaktadır. İş yaşamında çalışana iş ortamını ve çalışmayı benimsetmek, çalışanın örgütsel performansını arttırmak gerekmektedir. Çalışanlar da şartları uygun olduğunda kendilerine verilen görevi en iyi biçimde yerine getirmeye çalışmaktadır. Motivasyonda çalışanın kabul alanı geniş tutulursa sağlıklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kabul alanının genişletilmesi ile daha etkin ve verimli üretim yapılması sağlanarak performans maksimum düzeye ulaşmaktadır. Motivasyonu etkin sağlanan iş görenin işten ayrılma, tükenmişlik düzeyinde azalma, işe gelmeme veya geç gelme gibi nedenleri de ortadan kalkmaktadır. İşletmenin iş görenin gereksinimlerini karşılamada destek olması kendisi için sağlayacağı güçlü bir geri bildirim olmaktadır¹³.

1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

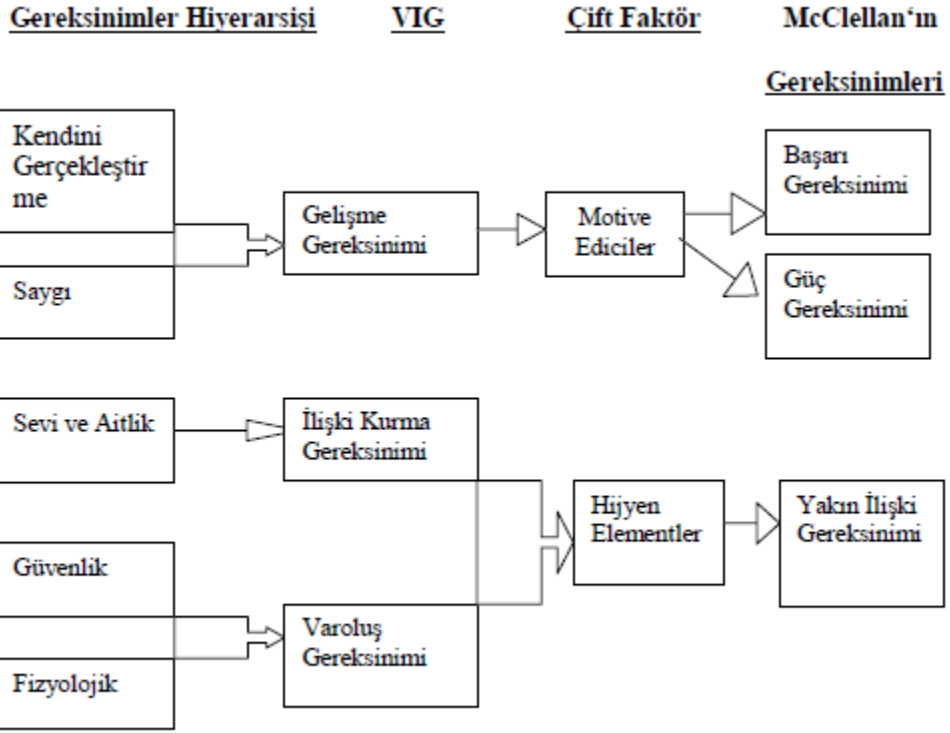
İşletmelerin faaliyetleri sırasında bilimsel verilerden mümkün olduğunca yararlanmaları gerekmektedir. Teoriler, geçmişte ortaya çıkmış ve kabul görmüş bilgilerden oluşmaktadır. İşletmelerin geçmişte ortaya atılan teorilerden yeterince yararlanması faaliyetlerin verimliliği açısından faydalı olabilmektedir. Motivasyonla ilgili teorilerin kapsamını; süreç teorileri kapsam teorileri ve modern teoriler olarak sıralamak mümkündür.

1.2.1. Kapsam Teorileri

Literatürde kapsam teorileri; Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Kuramı, f. Herzberg, Çift Etmen Motivasyon Teorisi, Mc. Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi olarak sıralanabilmektedir.

¹² Tahir Akgemci, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, s. 91.

¹³ Joseph Smith, **Zaman Yönetimi**, TİMAŞ Yayınları, İstanbul, 1998, s. 93.



Şekil-3 Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması¹⁴

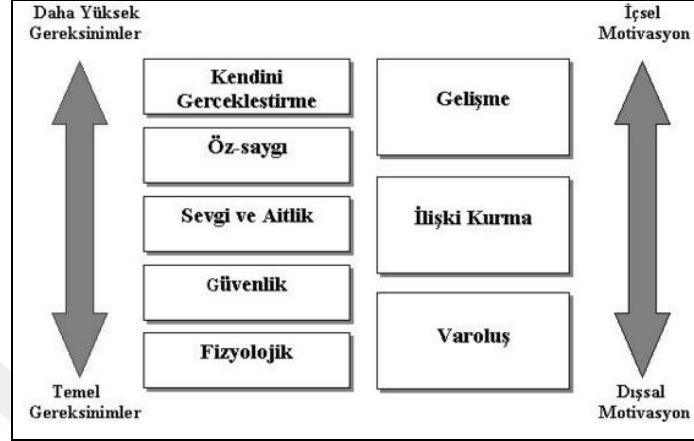
Kapsam teorilerinin karşılaştırılmasıyla ilgili şekle bakıldığında; gereksinimler hiyerarşisi ile Varoluş /İlişki Kurma/ Gelişme (V.I.G) Kuramı, motive edici faktörler ve McClellan'ın gereksinimleri arasında bir süreç gelişimi söz konusudur. Diğer bir anlatımla; saygı, sevgi güvenlik gibi insanların ihtiyacı olan hususlar, kurulan ilişkiler neticesinde gelişerek sonuçta kişilerin başarı veya güç ihtiyaçlarının giderilmesine neden olabilmektedir.

1.2.1.1. Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Kuramı

Teori Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin arındırılmış halini incelemektedir. Maslow'un beş ihtiyaç kategorisini üç kategoride ele almaktadır. Varoluş ihtiyaçları (psikolojik ve refah için arzu), bağlantı ihtiyaçları (kişilerarası ilişkilerde tatmin olma arzusu) ve büyüme ihtiyaçları (devam eden psikolojik büyüme ve gelişme arzuları) olarak incelenmektedir. İlke olarak Maslow'un teorisindeki ilkeyi savunmaktadır. Önce alt düzey ihtiyaçlarını sonra üst düzey ihtiyaçların tatmin edilmesi önemsenmektedir. Varlık ihtiyaçlarında insanın doğuştan itibaren sahip

¹⁴ G. Özer, M. Günlük, "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 9, 152-219, s. 180.

olduğu ihtiyaçlara değinilmektedir. Başka insanlarla bir arada olmayı, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmayı bağlantı ihtiyaç sosyal ilişkiler ihtiyacında incelemektedir. Başarı elde etmek, kabul edilmek ile gelişme, büyüme ihtiyaçlarının varlığından söz edilmektedir. Alderfer için varlık ihtiyaçlarının karşılanmasından sonra ikinci ve üçüncü basamak ihtiyaçları karşılanmaktadır¹⁵.



Şekil-4 Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki¹⁶

Motivasyon konusundaki içerik teorisi olarak bilinmektedir. Alderfer tüm ihtiyaçların bir çizgi üzerinde olduğu görüşünün savunmaktadır. İhtiyaçlar arasında hiyerarşik bir düzen olmadığını, ihtiyaçlar arasında ileriye ya da geriye gidilebileceğini vurgulamaktadır. Teoride varoluş, ilişki kurma ve gelişme gereksinimlerini incelemektedir. Varoluş gereksiniminde bireyin varoluşunda olan ve Maslow'un kuramının ilk iki kategorisini kapsayan fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine değinmektedir¹⁷. İlişki kurma gereksiniminde iletişimin açık olması, kişilerin duygu ve düşüncelerini paylaşması, karşılıklı saygı gereksinimi olması gerektiğini savunmaktadır. Eleştirel bir yapının olmasına, açık doğru ve dürüst etkileşimin tatmin sağlayacağına odaklanmaktadır. Gelişme gereksiniminde Maslow'un kendini gerçekleştirme kuramından yola çıkarak başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık kategorisini de incelemektedir¹⁸.

1.2.1.2. F. Herzberg, Çift Etmen Motivasyon Teorisi

Teori, işyerinde bazı ihtiyaçların doyumla bazılarının da duyumsuzlukla ortaya çıktığını savunmaktadır. İhtiyaçları iki ayrı çizgi (continuum) olarak

¹⁵ Nuri Bilgin, *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006, s. 91.

¹⁶ Gary Johns, *Organizational Behavior*, Pearson Education Canada Inc. Toronto, 2001, s.138.

¹⁷ Kemal Tosun, *İşleme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s. 52.

¹⁸ Sabri Tümer, *Yönetim ve Yönetici*, Karaca Ofset, İstanbul, 1975, s. 97.

incelemeye almaktadır. İşin kendisi ve kişinin gelişmesi bağlı doyum faktörlerini içsel faktörler ya da motivasyon faktörleri olarak tanımlamaktadır. Başarı, saygınlık, sorumluluk ihtiyaçlarını bu faktör kapsamına almaktadır. Olumsuz tutumlarla alakalı duyumsuzluk faktörlerini de dışsal faktörler ya da hijyen faktörleri olarak ayırmaktadır. Ücret, iş ilişkileri ihtiyaçlarını da bu kapsamda sınıflandırmaktadır. İhtiyaçları iki grup olarak değerlendirmekte, hayvanlarda da olan birincilerden, zor ve acı veren durumlardan kaçınmak, ikincisi ise insana özgü olup psikolojik gelişme ile ilgili olmaktadır¹⁹.

Hijyen faktörleri Maslow Piramidinin ilk iki basamağına ve Alderfer'in varoluş-sosyallik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Başarı, takdir edilme, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması motivasyon faktörlerini oluşturmakta olup karşılanması halinde çalışma istek ve arzusunu arttırmaktadır. Olmaması durumunda ise istek ve arzunun azalacağını belirtmektedir. Çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel hayatın mutluluk seviyesi, alt-üst arası ilişkiler ise hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Sağlandığında iş tatmini gerçekleşmekte sağlanmadığında negatif olması durumunda ise motivasyon etkisinin ortadan kalkmasına neden olmaktadır²⁰.

Sadece iş yaşamı için olmayıp insan ilişkileri açısından da geçerliliği olan teoridir. Amerikalı psikoloğun daha çok iş tatmini üzerinde değerlendirme ve incelemeler yaptığı teoridir. Hijyen ve motivatör olarak iki grupta değerlendirilmektedir. Hijyen faktörlerinin çalışanı ekstradan motive etmediğini ancak yokluğunda da motivasyonunu bozabileceğini vurgulamakta ve asgari düzeyde karşılanmaması gerektiğini ifade etmektedir. Hijyen faktörleri hayatta kalabilmek için karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak tanımlanmaktadır. Motivatörler ise daha psikolojik faktörleri oluşturmaktadır. Olması durumunda çalışanın motivasyon düzeyini yükseltmektedir²¹.

1.2.1.3. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

Teorisinde ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılabileceğini savunmaktadır. İnsanın üç ihtiyacın etkisiyle davrandığını, bunların birey ve toplumun yaşamında önemli olduğunu anlatmaktadır. İlişki kurma (bağlılık) ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı olarak kategorilere

¹⁹ İnan Özalp, a.g.e, s.85.

²⁰ Frederick Herzberg, *The Theory of Motivational and Maintenance Needs*, Arizona State University, 1966, ss. 63-64.

²¹ sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/114/113(Erişim tarihi: 10.02.2016).

ayrılmaktadır. Bağlılık ihtiyacına göre insanların arkadaş grupları ve grup içi çeşitli düzeylerde arkadaşlıkları olduğundan söz edilmektedir. Bağlılık ihtiyacı kişiden kişiye değişiklik göstermekte olup bu ihtiyaçta insanların sorumluluk almak ve amaca yönelmek ihtiyaçları da olmaktadır²².

Güç kazanma ihtiyacına göre birey çevreye hakim olmak istemektedir. Çevresini etkileyebilecek tüm yöntemleri kullanmaktadır ve insanlar daha fazla güç için yarışmaktadır. Başarı ihtiyacı ise bireyi ve toplumu en çok etkileyen ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiyi yönlendiren husus ödül değil başarılı olmanın verdiği tatmin ile sağlanmaktadır. Kişi sorumluluk almaktan çekinmemektedir ve gerçekçi hedefler belirlemektedir. Yönlendirilmek için olmasa bile başarısını değerlendirmek için ödüllere ihtiyaç duymaktadır. Başarı ihtiyacı teorisine inana yöneticiler, personelin ihtiyacını tespit edip onlara göre işe yerleştirme sistemi uygulamaktadır. Motivasyon için gerekli ortam yaratıldığından personelin performansından tam anlamıyla fayda sağlamaktadır²³.

İnsan ihtiyaçlarının sonradan öğrenme ile kazanılabileceğini savunmaktadır. Başarı, güç ve başkasının kararlarını etkilemek olarak incelenmektedir. Kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini arttırması ilikli kurmak, başkalarını etki altında tutması güç kazanmak, başkalarının yetenek ve becerilerinden başarı elde etmek ise başarı güdüsüne örnek teşkil etmektedir. İnsanlarda başarı ihtiyacı potansiyel olarak bulunmaktadır. Bireyin ilgi alanlarında en iyi olmak isteği başarı güdüsü ile tanımlanmaktadır. Başarı güdüsü yüksek olanlar sorumluluk almak, amaca yönelmek, elde edilebilecek gerçekçi amaçlarla ilgilenmek, yapılan işin sonucunu görmek isteyen kişilerden oluşmaktadır²⁴. Kişiler birbirlerinin ümit ve korkularını başarı veya başarısızlıklarını öğrenme yoluyla gözden geçirerek birlik duygusu yaratmaktadır. Birlik bağlılık güdüsünün temelini ise bireyin çevresindeki insanlar ve gruplar ile bulunduğu ilişki belirlemektedir. Başarı güdüsü olan bireylerin sosyal faaliyetlere de önem verdiği görülmektedir²⁵.

²² David McClelland, *Power is the Great Motivator, Harvard Business Review*, Motivating People, 2003, 1976, s. 1.

²³ McClelland, a.g.e., s. 12.

²⁴ <http://slideplayer.biz.tr/slide/2458584/>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

²⁵ <http://www.slideshare.net/mnergiz/rgtsel-davrani-6>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

1.2.1.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Teori insanların belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamaları ve kişilik gelişiminin o an olan ihtiyaç kategorisinin niteliği ile belirlendiğinden söz etmektedir. Kişilik kategorileri kendi aralarında bir dizilim oluşturmakta ve her ihtiyaç kategorisine bir kişilik gelişme düzeyi karşılık gelmektedir. Kişi bu kategorideki ihtiyaçları tam olarak gideremediği için üst düzeydeki kategoriye geçememektedir. Fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, ait olma gereksinimi, saygınlık gereksinimi ve kendini gerçekleştirme gereksinimi kategorilerinden meydana gelmektedir. Bireyin o an için olan gereksinimi hangi kategoriye ait ise kişilik gelişmişlik düzeyi de onun istencinden ya da seçiminden bağımsız olarak bu gereksinim kategorisine karşılık gelmektedir. Belirli kategorideki gereksinim tam olarak karşılanmaz ise bir üst düzeydeki kategorinin gereksinimi de algılanmayacaktır. Alt düzey kategorideki gereksinim karşılandığında birey birey üst düzeydeki kategoriye yönelebilmektedir. Bireyin kendini gerçekleştirme aşamasına gelmesinde önündeki engellerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır²⁶.

Abraham H. Maslow klinik gözlemlerinden yola çıkarak insan davranışlarına yön veren temel ihtiyaçların neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. İnsanların bazı ihtiyaçları doğuştan gelmektedir. Bu ihtiyaçlar zamanla davranışlara yansımaktadır. İhtiyaçlar belirli bir sıraya konmuş olup en alttan en üste kadar hiyerarşi ile sıralanmaktadır. Birey alt düzey ihtiyaç giderildikçe üst ihtiyaca ilerleyebilmektedir. Fizyolojik, güvenlik, sevgi, ait olma, saygınlık ve kendini geliştirme olarak kategorilere ayrılmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar ilk kategorisi olup giderilmesi gereken en önemli gereksinimlerden oluşmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçları giderilen birey bu kez güvenlik ihtiyacı arayışı içine girmekte, şimdiki ve gelecekteki güvenliğini sağlamaya çalışmaktadır. Sosyal bir varlık olan insan ait olma ile kendini tanımlamakta ve kendisini diğer insanlarla bir arada görmek istemektedir. Saygınlık, bireyin güven duygusunu pekiştirmekte olup ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir basamağı oluşturmaktadır. Kendini geliştirme ile kişi varmak istediği son noktaya ulaşmış olmaktadır ve kişi kendini tanımak, bilge kişi olabilmek için uğraş vermektedir. İhtiyaçların ilk iki basamağı temel ihtiyaçları son üç basamağı ise sosyo-psikolojik ihtiyaçları oluşturmaktadır²⁷.

²⁶ McClelland, a.g.e., ss. 10-11.

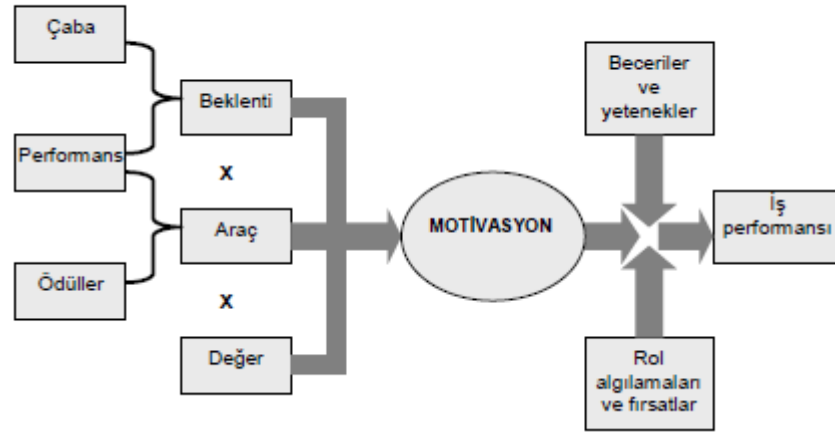
²⁷ <http://www.bilgiustam.com/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarşisi-nedir/> (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

1.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri; Beklenti Teorisi, Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi olarak sıralanabilir.

1.2.2.1. Beklenti Teorisi

Beklenti kuramının temeli 1930-1940'lı yıllardaki Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Şimdiki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bireyler bilinçli seçimler yapmaktadırlar. Motivasyon düzeyi bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlı olarak değişmektedir. Çevre kişinin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içerisinde olursa motivasyon sağlanmaktadır. Teori iki temel kavram ile anlatılmaktadır. Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli sonuca ulaşacağını bekleyen bireyin beklentisi ve o sonucun kişi açısından çekicilik derecesi olarak ifade edilmektedir. Teoriye göre kişinin gayret sarf etmesi iki faktöre bağlı olarak açıklanmaktadır. Bunlar Valens (kişinin ödülü isteme derecesi) ve bekleyişten oluşmaktadır²⁸.



Şekil-5 Beklenti Teorisi Modeli²⁹

Bekleyiş kişinin algıladığı olasılığı ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Teorinin bir diğer kavramı ise araçsallık kavramı olup kişinin belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans göstermesi anlamına gelmektedir. Kişi belirli düzeyde gayretin belirli performans (iş başarıma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa bu performansın belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına ve aynı

²⁸ Muharrem Varol, *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1993, s. 49.

²⁹ Jerald Greenberg, Robert A. Baron., *Behavior in Organizations*, 6th Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1997, s. 160.

zamanda kişi bu birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa yani hem birinci hem de ikinci derece ödülü arzu ediyorsa motivasyon sağlanmış olmaktadır. Vroom'un bekleyiş teorisi üzerinde yoğun araştırma yapılmaktadır. Teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori olmamakla birlikte kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır³⁰.

Motivasyonda yer alan gereksinim kuramlarında insan davranışlarına yön verdiği düşünülen ihtiyaçlar üzerinde durulmakta ve bu gereksinimlerin giderilme arzusunun davranışı belirli şekillerde yönlendireceği kabul edilmektedir. Bununla beraber araştırmacılar insan ihtiyaçlarının varlığının davranışı başlatmaya yetmeyeceği, kişinin davranışta bulunması sonucunda bu davranışın ihtiyacı gidermede, amaca ulaşma yolunda beklenti olması gerektiğini savunmaktadır. Bu görüşe dayalı motivasyon kuramları böylelikle gelişme göstermektedir. Victor H. Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı en çok kabul gören kuram olmaktadır. Kuram kişinin alternatif hareket yönleri arasında yaptığı seçimin davranışla aynı anda oluşan psikolojik sonuçlar ile ilişkili olduğunu savunmaktadır³¹.

Gereksinim-güdü kavramını ise birden fazla amaca yönelik seçim olarak ifade etmektedir. Pozitif güdü pozitif amaçlara sahipliği belirtirken negatif amaçlar ise negatif güdüleri ifade etmektedir. Kuramın bir diğer bileşeni beklentidir. Beklenti belli eylemin belli amaçla sonuçlanacağı olasılığı ile ilgili inanç olarak tanımlanmaktadır. En yüksek güçteki beklenti eylemin belli amaçla sonuçlanacağına dair öznel kesinlik ifade etmekte olup en düşük güçteki beklenti ise eylemin belli amaçla sonuçlanmayacağını ifade etmektedir. Bir eylemin birden çok amacı olabileceğini bu noktada amaçların toplam sayısının dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır. Kavramın ayrıca araçsallık özelliği taşıyor olması başka amaca ulaşmada bir araç görevi görmesi gerektiği düşüncesi vurgulanmaktadır. Beklenti kuramı' bireyin eylemde bulunma gücü kişinin amaca ulaşacağına yönelik beklentisi ile amaca yönelik kişinin verdiği değer bileşiminden oluşmaktadır' denilebilmektedir. Vroom bu ilişkiyi formüle ederek ikisinin bağlantılı olduğunu kesin olarak ifade etmektedir. Bireyin eyleme geçmesine neden olan pek çok faktörü içinde barındırmakta ve bu faktörlerin

³⁰ Richard Oliver, "Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance", *Journal of Marketing Research*, 2007, 233-253, s. 249.

³¹ <http://www.e-motivasyon.net/beklenti-kurami-expectancy-theory.html>, (Erişim Tarihi: 09.02. 2016).

değerlerini sayısal olarak formüle etmektedir³².

1.2.2.2. Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

Disiplinler arası bir çalışma olan yönetimin psikolojiden aldığı en önemli kavramı şartlandırma kavramı oluşturmaktadır. Klasik ve sonuçsal şartlandırma olarak incelenmektedir. Klasik şartlanmada davranışlar belirli uyaranlar tarafından harekete geçirilmektedir. Sonuçsal şartlandırmada ise motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türünü oluşturmaktadır. Davranışların karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandırıldığını savunmaktadır. Skinner tarafından geliştirilmiş olup organizasyonlara uygulanması ile de örgütsel davranış değiştirme adı verilen yeni bir alan oluşturmaktadır. Sonuçsal şartlandırmada ana fikir kişilerin gösterdiği davranışın karşılaşıacağı sonucu önemli kılmaktadır. Şartlandırılmanın alışkanlık haline gelmesi ve pekiştirilmesi sonucunda olumsuz pekiştirme, olumlu pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma yöntemleri oluşmaktadır. Olumlu pekiştirme, arzulanan davranışı yapan kişinin davranışı devamlı surette tekrarı için teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Pekiştirme aracı olarak ödüller verilmektedir. Bu ödüller içsel ve dışsal olmaktadır³³.

Olumsuz pekiştirme kişinin yaptığı veya denediği davranışı önlemek istenen diğer davranışa yönlendirmek için başvurulan tedbirlerden oluşmaktadır. Amaç bireyin davranışının yönetimce benimsendiğini bireye hissettirmektir. Ortadan kaldırma davranışa son vermek, bütünüyle kaldırmak olarak tanımlanmaktadır. Böylelikle hareket tekrarlanmamakta ve pekişme süreci gerçekleşmemektedir. Ceza uygulanmamakta olup bireye aynı davranışta bulunması durumunda örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceği mesajını vermektedir. Cezalandırma, istenmeyen davranış karşısında iş göreni cezalandırmaktır. Örgütsel açıdan arzu edilen ve edilmeyen davranışları açık biçimde belirlemek, bu davranışları personele duyurmak, mümkün olan her fırsatta ödüllendirmek yönetici açısından dikkat edilmesi gereken hususları oluşturmaktadır³⁴.

³² <http://www.slideshare.net/yigitvesener/sre-teorileri-beklenti-teorisi>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

³³ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 12.

³⁴ Hüseyin Nihal Pekel, *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2012, s. 36 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Davranışı şartlandırma, kişilerin öğrenme ve adapte olma sıralamasının, örgütte çalışan bireylerin performans ve motivasyonlarını yükseltmek için uygulanmaktadır. Skinner tarafından ilk kez incelenmiş olup davranışı şartlandırma teorisi olarak tanımlanmaktadır. Ruh bilimi incelemesi olarak ele alınmaktadır. Dürtü, gereksinim, tutum gibi kişisel (içsel) durumları ifade eden durumları davranışın asıl nedeni olarak kabul etmemektedir. Kabul etmeme sebebi olarak ise gözlemlenemeyen davranış olmalarını göstermektedir. Gözlemlenen davranışları ve bunlarla ilgili sonuçları tespit etmek gerektiğini savunmaktadır. İyi ve güzel sonuçlanan davranışların daha sık, kötü ve istenmeyen sonuçlu davranışların ise daha az tekrarlandığını gözlemlemektedir³⁵.

1.2.3. Modern Teoriler

Modern teoriler kapsam ve süreç teorilerinden sonra ileriye sürülmüş olan kavramlardır. Genelde, modern teoriler; Atıf Teorisi, Amaç Teorisi ve Eşitlik Teorisi başlıkları altında incelenmektedir.

1.2.3.1. Atıf Teorisi

Atıf teorisi kişilerin, diğer bireylerin ya da şahsi davranışlarının açıklanırken hangi mekanizmalara göre atıflar yaptığını ortaya çıkarmak istemektedir. Atıflar teorisi ise bilişsel, duygusal ve davranışsal planlardaki etki ya da sonuçları açıklamayı hedeflemektedir³⁶.

Atıf, bir olaya anlam verme, kaynağını saptama süreci ya da bireyin gerçekliği kavrama, ona hâkim olma süreci olarak tanımlanmaktadır. Heider Gestaltçı perspektifi getiren sosyal bir psikolog olup insan davranışlarını birbirinden bağımsız tepkiler olarak değil bilişsel bir bütün olarak görmekte ve bireyler arası ilişkiler algısını bilişsel tutarlılık kavramına dayanarak incelemektedir. İlişkiler bireyleri, çevreleri ile ilgili dengeli bir görüş sahibi olmak şeklinde örgütlemektedir. Oluşması için ise bireyin çevre faktörlerini anlamlandırması gerekmekte olup bu gereklilik atıflar yoluyla sağlanmaktadır³⁷. Atıflar keyfi bir meziyet taşımamakta, kişinin gelişi güzel bir yargısının diğer yargı ve beklentileriyle tutarlık göstermesi ve bilişsel dengenin korunması ilkesine ideal bir durumda gerçekleşmektedir ve atıf süreci motivasyonun temelinde cereyan etmektedir³⁸.

³⁵ <http://www.egitimmekani.com/psikoloji/100064-motivasyonda-sartlandirma-ve-pekistirme-kura-mi.html> (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

³⁶ Haluk Tanrıverdi ve Kutay Oktay, "Otel İşletmelerinde İş Gören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Vakfı Dergisi*, 2001, 25-87, s.45.

³⁷ <http://bilgipedia.blogcu.com/atif-teorileri-nedir/4072979/>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

³⁸ <http://bilgiara.com/psikoloji/tfacs-heider-in-atif-teorisi.html>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

1.2.3.2. Amaç Teorisi

Teori, kişilerin belirlediği amaçların, onların motive derecelerini belirlediğini savunmaktadır. Locke amacın belirli bir işin nesnesi olduğunu ifade etmektedir. Belirlenen amaçlar ve zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa bir o kadar yüksek performans sağladığını savunmaktadır. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk amaç belirleme özelliklerini oluşturmaktadır. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değerini, güçlük amaca ulaşabilme yeteneğini yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılabileceğini ifade etmektedir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşmektedir. İmkanlar açısından amaç belirlemeye hazır olma ilk aşamayı oluşturmaktadır. Çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yoluyla amaç belirlemeye hazır olduğunun anlaşılması ikinci aşamayı, yöneticilerin ve çalışanların amaçlarını ve özelliklerini belirlemesi, anlaması üçüncü aşamayı, belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzenleme yapılması dördüncü aşamayı, belirlenen amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için gözden geçirmesi beşinci ve son aşamasını oluşturmaktadır. Motivasyon ile amaç belirleme arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Açık ve net olarak belirlenmektedir. Kişinin belirlediği amaçlar onun davranışlarını yönlendirmekte ve kişi bütün enerjisini belirlediği amaca yönlendirmektedir³⁹.

Amaçlar yöneticilerin talimatlarıyla değil çalışanların kendi katılımlarıyla belirlenmişse motive etme ve performansı artırma özellikleri de çoğalmaktadır. Amaç belirlemenin yanında, performansa uygun, zamanlaması optimal olan ve objektif özellikte geri bildirim alan iş görenler geri bildirim almayan iş görenlere oranla daha fazla tatmin almaktadırlar⁴⁰.

Hedeflerin var olması başlı başına bir motivasyon kaynağını oluşturmaktadır. Ulaşılabilen fakat zor olan hedefler belirlenmesi performansı arttırmaktadır. Hedeflerin yalnızca işveren tarafından belirlenmemesi, iş görenlerin de hedefleri benimsemesi başarı için önemli bir adımı oluşturmaktadır. Belirlenen hedeflerde dikkatin dağılması engellenmekte, çalışmaların hedef odaklı faaliyetlere yoğunlaşması sağlanmaktadır. Belli bir kota konulmasıyla daha etkin çalışmaya ve daha çok üretmek için çaba harcamayı mümkün kılmaktadır. Kişi engel ile karşılaştığında daha azimli ve ısrarcı davranabilmektedir. Engelleri aştığında ise amaca ulaşmaktadır. Hedefler bireyleri farklı düşüncelere sevk

³⁹ Gary Lartham, "What Should we do About Motivation Theory?", *Academy of Management Review*, 2004, 325-400, s. 396.

⁴⁰ Göran Ekegren, "Goals, Strategy Development and Task Performance: Some Limits on the Efficacy of Goal Setting", *Journal of Applied Psychology*, 1989, 24-73, s. 48.

edebilmekte ve böylece denenmemiş çözümler denenmekte çoğu zaman da başarı sağlanmaktadır⁴¹.

1.2.3.3. Eşitlik Teorisi

Teori kaynaklara erişim ve bireyler arası eşitliğin adil olup olmadığını içermektedir. Çalışanların birer kara kutu olarak görüldüğü sistemde işyerine verdikleri ve iş yerinden aldıkları arasındaki ilişkiyi tutmaya çalışmaktadır. Çalışanlar iş yerine girdi sağlamak ve karşılığında iş yerinden fayda elde etmektedir. Çalışan motivasyonu açısından alınan/verilen oranı nasıl algılandıkları ve algıdaki adalet duygusu için önemli rol oynamaktadır. Diğer motivasyon teorileri gibi, bireylerin kişisel olarak algılarının topluluktaki diğer bireyler gibi iletişimi etkileyen faktörler olduğunu kabul etmektedir. Adams'a göre hak edilenden az ödenmesi öfkeye, fazla ödenmesi ise suçluluğa neden olmaktadır. Eşitlik teorisi maaş veya ödemeler olarak değerlendirilmemekle birlikte itibar, makam, sosyal hak, övgü gibi konuları da kapsamaktadır⁴².

Adams tarafından geliştirilen teori, bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, ortam ile ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumunu incelemektedir. Amaç, personelin iş ilişkilerinde eşit muamele görme arzusunda olması ve bu arzunun motivasyonu etkileme hususunda dikkat çekmesidir. İş görenler herhangi bir iş durumunda elde ettikleri çıkarları o iş alanındaki girdiler ile ilişkili olarak algılamaktadırlar. Kendi girdi-çıktı oranlarını diğer çalışanların oranları ile karşılaştırmakta ve değerlendirmelerini bu sonuç üzerinden yapmaktadırlar⁴³.

1.3. ÇALIŞAN MOTİVASYON ARAÇLARI

Bu kısımda yönetsel motive araçları, psiko-sosyal motive araçları ve ekonomik motive araçları başlıklarına yer verilecektir.

1.3.1. Yönetsel Motive Araçları

Yönetsel motive araçları, işletmelerin çalışanları motive etmesi için uygulamaya koydukları faaliyet türleridir. Yönetsel motive araçlarının kapsamı; hedef tespiti, eğitim, yetki ve sorumluluk paylaşımı, birlikte karar alma, terfi

⁴¹ <http://www.dunya.com/isletme-yonetim/teoriden-pratige-motivasyon-116801h.html>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

⁴² Evrim Çeltek, "Motivasyon Yönetimi", *İş güç Dergisi*, 2013, 15-75, s.35.

⁴³ <http://mis.sadievrenseker.com/2014/10/bilisim-sistemleri-ve-esitlik-teorisi-equity-theory/>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

olanakları, yönetimde esneklik, açık pazarlık yöntemi, fiziksel koşulların geliştirilmesi, esnek çalışma şartları ve pozitif yönetim yaklaşımı konuları ile izah edilebilir.

1.3.1.1. Hedef Tespiti

Hedef belirleme ve hedef tespiti iş görenin performansını güdülemek için basit ve oldukça etkili bir teknik olarak ifade edilmektedir. Performans değerlendirmeden önce çalışmaların bir plan doğrultusunda belirlenmesi gerekmektedir. Değerlendirmenin kimlere, kimler tarafından, ne zaman ve hangi yöntem kullanılarak yapılacağına açık, net ve anlaşılır biçimde ifade edilmesidir. Değerlendirmenin örgütsel hedef tespiti, iş analizi ve görev tanımlamasının yapılması, bireysel hedef tespiti, değerlendirme kriterlerinin tespiti, yöntemin seçilmesi, sonucunun karşılaştırılması ve geri bildirim aşamalarının sırasıyla uygulanması gerekmektedir. Hedef belirleme oturumlarının işyerlerinde değerlendirmeden daha iyi sonuçlar doğurduğu görülmektedir⁴⁴. Çalışanlar ve yöneticiler birlikte hareket etmektedir. Birçok işyeri performans değerlendirme yerine üç aylık ya da yıllık hedef tespit oturumlarını daha iyi sonuç verdiği için tercih etmektedir. Geçmiş kaynaklı olmayıp geleceğe yönelik ve herkesin görev tanımının olduğu, herkesin görev aldığı, enerjisi yüksek değerlendirmelerden oluşmaktadır. Sonuç yani tespit edilen hedefe ulaşıp ulaşılmadığı da personele geri bildirim olarak bildirilmektedir⁴⁵.

İşletme belli bir departman için belirlediği hedeflerin gerçekleştirilmesi için o birimde tüm çalışanlarına düşen hedefleri tespit etmektedir. Birim yöneticileri ile çalışanlar bir araya gelerek kendi üzerlerine düşen hedeflere ulaşmak için neler yapmaları gerektiği üzerinde çalışmaktadır. Hedeflerin tespitinde ödül hedefe ulaşmada teşvik imkânı sunmakta, çalışanların motivasyonunu yükselterek performansını olumlu etkilemektedir. Tespit edilen hedeflere başarılı bir şekilde ulaşılabilmesi için yüksek, gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler konulmaktadır. Hedefin tespit edilmediği durumlarda ise motivasyon ve performanslarda düşüş olduğu görülmektedir. Başarısızlık durumunda ceza uygulanmaması, başarı durumunda ise ödüllendirmenin yapılması ve çalışanlara güven telkin edilmesi gerektiği de önemli ve dikkate alınması gereken bir şartı oluşturmaktadır⁴⁶.

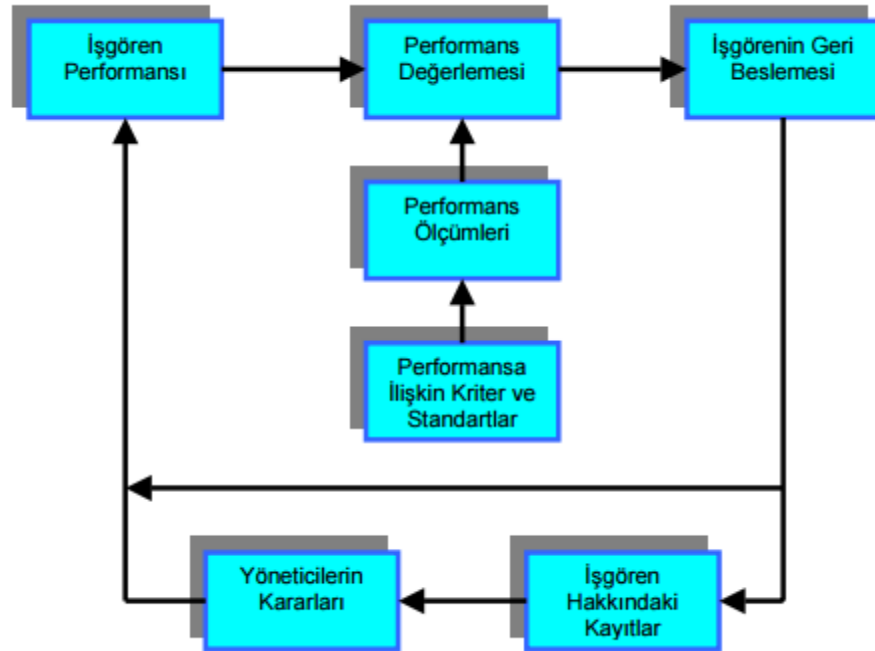
⁴⁴ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri - Yönetimsel Davranış*, Eskicim Kitabevi, Ankara, 1998, s. 43.

⁴⁵ Jay Barney, *The Management of Organizations*, Houghton Mifflin Company, London, 1992, pp. 89-90.

⁴⁶ <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

1.3.1.2. Eğitim

Sahip olunan becerilerin ve yeteneklerin geliştirilmesi suretiyle iş görenlerin verimliliğinin artması eğitimin temelini oluşturmaktadır. Çalışanların üretkenliğini arttırdığı gibi çalışanları yeni görevlere de hazırlamaktadır. Çalışanların işletme tarafından eğitilmesi ve belli konularda yetiştirilmesi en çok kullanılan motivasyon tekniğini oluşturmaktadır. İşletme iş görenlerin meslekle ilgili bilgiler, beceriler ve yeteneklerinin gelişimini destekleyecek eğitim programlarını uygulamaktadırlar. Çalışanın yaptığı işi en iyi şekilde yapmasını, kendi iş sahasında ve onunla ilgili konularda bilgi sahibi olmasını, mesleki donanımının artmasını sağlamaktadır. İşletmenin kendi içerisinde düzenlediği kurslar, yetiştirme programları, seminerler, çeşitli kurumlarca düzenlenen kurs, konferans, fuar, sempozyum gibi bilgilendirme faaliyetlerine çalışanların katılımının sağlanması, işletmeye ve çalışanlara eğitim ve geliştirme konusunda olumlu sonuçlar katmaktadır. Eğitim faaliyetleri sayesinde çalışanlar mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleyebilmektedir. Yeni yöntemlerden teknik ve bilimsel yeniliklerden haberdar olabilmektedir. Çalışanların eğitim faaliyetlerinden yararlanmasında fırsat eşitliğinin gözetilmesinde, adil davranılması gerekmekte olup fırsat eşitliği işletmeye olan bağlılık açısından önem taşımaktadır⁴⁷.



⁴⁷ Erika Rasmusson, "Summertime, and the Selling Ain't Easy", *Sales & Marketing Management*, 1998, 58-91, p. 75.

Şekil-6 Performans Değerleme Sisteminin Ana Unsurları⁴⁸

Performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilen ile değerlendiren arasında karşılıklı, açıkça görüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda astların eğitim ihtiyacının ortaya çıktığı tespit edilmektedir. Yapılan tüm çalışma ve değerlendirmeler eğitimin önemini ve gerekliliğini işi gören ve işveren açısından değerlendirme fırsatı da sunmaktadır. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, geliştirme ve yetiştirme faaliyetlerinin başarısının iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir. Eğitimde iyi bir planlamanın kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacının olduğunun belirlenmesiyle mümkün olduğu görülmektedir. Eğitim ihtiyaçları işletmelerce, Bilimsel, Ayrıntılı ve Çalışanların Katılımına imkân vermek gibi farklı şekillerde tespit edilebilmektedir. Organizasyonlardan da bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır⁴⁹.

1.3.1.3. Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı

Çalışanları motive etmek için kullanılan psiko-sosyal teknik yöntemini oluşturmaktadır. Verilen görevde yetki verilen kişiye belli şartlar verilerek davranması ve karar verme imkanı sağlanmasıdır. Yetki ve sorumluluk kavramları birbirinden ayrı düşünülmemekte olup birbirini tamamlayan iki görevi ifade etmektedir. Sorumluluk kaynağını yetkiden almaktadır. Yetki de sorumluluk taşıyabilecek bilinçte olan çalışana işleri süresince karar alma ve alınan kararların uygulanmasında sağlanan komut verme olarak tanımlanmaktadır. Yetki ile çalışanlara karar alma ve faaliyet yürütme hakkı sunulmakta ve sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Sorumluluk yetkisini kullanan kişinin üst yönetime hesap vermesi bulunduğundan yetki ve sorumluluğun birbirini bütünlendiği görülmektedir⁵⁰.

Yönetici veya yetkili makamlar tarafından başka birim ya da kişiye yetki verilmesi, yetkinin devredilmesi yetki devrini oluşturmaktadır. Yetkiyi devretmek vazgeçmek anlamına gelmemekte olup işletmedeki kişi ya da birimlere özel görevler vererek onların görevi başarmaları için yetki vermek suretiyle destek olmayı ifade etmektedir. Çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını da tatmin

⁴⁸ William B. Werther, Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 4. Ed., (McGraw-Hill, Inc., 1996), p. 341.

⁴⁹ <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

⁵⁰ Daft Richard, *Management*, The Dryden Press, Paris, 1997, p. 93.

eden bir motivasyon aracı olmaktadır. Çalışanlar sorumluluk aldıkça motivasyonları, yaratıcılık yetenekleri, etkin çalışma istekleri ve çabaları da olumlu gelişmektedir. Çalışana verilecek olan yetki kendisine sorumluluk yükleyeceğinden kişinin karar alma çerçevesinin gelişmeye başladığı ve kişiliğini daha rahat şekilde ortaya koyduğu, moral seviyesinin de yükseldiği görülmektedir⁵¹.

İşyerinde karar verme ve karar alma gibi otoritelerin astlara verilmesi yetki devrini meydana getirmektedir. Her kademedeki kişinin yeterliliklerinin kullanılması, inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmasını gerektirmektedir. Kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin kullanılması sürecinden oluşmaktadır. Yetki devredilen kişilerin çözüm bulabilmek ve iş sahalarında bu yetkiyi nasıl kullanacakları konusunda geliştirilmeleri, eğitilmeleri, kaynak kullanım haklarının verilmesi de kendilerini ifade edebilme fırsatı sunmaktadır. İşletme yetkilendirme yapacağı çalışana işletme hakkında bilgi, eğitim yoluyla mesleki bilgi, önemli kararlar verebilme otoritesi, çaba sonucu ödül konularında yeterince bilgi vermek durumunda bulunmaktadır. Eksik olması yetkilendirme de yeterli faydayı sağlayamamaktadır. Yetkilendirilen çalışanın çalışmasındaki artış motivasyonunu da arttırmaktadır. İş gören kendi yöntem ve metotlarını kullanabildiği zaman yaratıcılığını kullanmakta ve kendi etkinliklerini geliştirebilmektedir. Kendini ispatlayan, iyi işler çıkaran çalışanın potansiyeli yetkilendirme sayesinde ortaya çıkmaktadır⁵².

1.3.1.4. Birlikte Karar Alma

Çalışanlara değer verildiğini göstermektedir. Karar alınmadan önce çalışanlara danışılması, görüşlerinin alınması çalışanları motive etmekte ve işletmeye bağlılığını arttırmaktadır. Alınan karara katılan çalışan kararı benimsemekte, başarılı olması için tüm bilgi ve becerisini kullanmaktadır. Çalışanlar kendilerini işletme amaçlarına katkıda bulunmaya ve işverenlerle sorumluluğu paylaşmaya motive etmektedir. Çalışan zihinsel ve duygusal açıdan etkili ve etkin rol almaktadır. İşletmenin alt kademe etkisi genişlemekte, yönetimin daha sağlıklı karar alması ve sorunların daha gerçekçi şekilde çözülmesine ortam hazırlamaktadır. Birlikte karar almada çalışanlar işletme amaçlarını

⁵¹ Hüseyin Özgen ve Murat Türk, "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", *Amme İdaresi Dergisi*, 1997, 61-93, s. 78.

⁵² <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

benimsemekte ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamaktadır. Çalışanların üretim potansiyelini, iş tatmin ve motivasyonunu arttırmaktadır⁵³.

İnsani değerler, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli varlık olarak ortaya çıkması, eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmesi insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma ile ilgili gelişmeler çalışanların yönetime ve verilen kararlara katılması uygulamasının pozitif etkisinin önemini göstermektedir. Birlikte karar alma bir yandan işletmenin alt kademelerinin verimliliğini yükseltmekte diğer yandan işverenlerin sağlıklı ve etkili kararlar almasını sağlamakta işletme sorunlarına daha gerçekçi çözümler bulmaya yardımcı olmaktadır. Karar almada söz sahibi olan çalışan üzerinde motive edici etki göstermektedir. İşletme çalışanların düşünce ve isteklerini dikkate almakta ve bundan yararlanma yollarına gitmektedir. Karar alma tatminsizliğin de ortadan kalkmasına, bilgi alışverişinin sağlanmasına, sorumluluğun artmasına ve çalışanın moral motivasyonunun yükselmesine katkı sağlamaktadır⁵⁴.

Karar alma sürecine katılması sağlanan çalışan kendisine tanınan bu kendini ifade etme, gösterme fırsatını değerlendirmek için çalışmaktadır. Alınacak kararın sonuçlarının olumlu olması durumunda da kendisini işyerine ispatlamış olmaktadır. Kendisi için de işe yaradığını, değerli olduğunu hissettiren bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Böylelikle işletme ve çalışan benlik kavramından çıkarak biz olmaya başlamaktadır⁵⁵.

1.3.1.5. Terfi Olanakları

Terfi bir üst görev ve makama sahip olmak, yaygın olarak kabul gören bir psiko-sosyal motivasyon aracı olarak nitelendirilmektedir. Başarının arkasında bir takdir ya da bunun bir göstergesi olarak yönetim kademesinde yükselme durumunun beklenmesidir⁵⁶.

Bireyin takdir edilme ve kendini ifade edebilmesinin sonucu gerçek nedeni oluşturmaktadır. Çalışan için toplumda statüye sahip olmak, saygı görmek, terfi ve yeni unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Terfi ile çalışana daha fazla sorumluluk ve yetki yüklenmekte ve çalışanı daha fazla çalışmaya sevk etmektedir. Çalışanın terfi etmesi daha yüksek sosyal statüye kavuştuğunu da

⁵³ Roger Bennett, *Management*, Financial Times Pitman Publishing, 1997, pp. 44-45.

⁵⁴ Douglas Murray McGregor, "The Human Side Of Enterprise", *Motivation and Control In Organizations*, 1971, 304-342, p. 329.

⁵⁵ <http://library.cu.edu.tr/tezler/7320.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

⁵⁶ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996, s. 239.

göstermektedir. Maddi ödülü beraber getirmesine karşın terfi maddi dayanağı olmayan statü ile ilgili konuyu da ilgilendirmektedir⁵⁷.

Her çalışan işletme içerisinde kendisi ile ilgili geleceğini düşündüren endişeler taşımaktadır. Endişeler ve kaygılarına bir son vermek ya da minimum düzeyde tutabilmek için terfi yolu ile yükselmek ve kariyer gelişimine devam etmek istemektedir. Terfi kimi çalışan için ekonomik getiriyi kimi çalışan için ise sosyal statüde yükselmeyi, toplumda saygınlık kazanmayı ifade etmektedir. Beklentilerin farklı olmasından dolayı motivasyon ve iş tatmininde de farklılıklar göstermektedir. Terfi olanaklarına sahip çalışanın tespitinde işveren ya da üst düzey yöneticiler yeterli olan, gerçek anlamda terfiyi hak eden ve layığı ile yerine getireceğine inandığı personelin yolunu açmak suretiyle ona bu fırsatı sunmaktadır⁵⁸.

1.3.1.6. Yönetimde Esneklik

Günün büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren personelin çok sıkı olmayan, bunaltıp motivasyonunu azaltmayan esnek ortamda çalışması gerektiğine değinmektedir. Aşırı yüklenme ve baskı sonucunda işten bıkkınlık, stres ve işi isteyerek yapmamak gibi işletmeye zarar veren sonuçlar meydana gelebilmektedir. Yönetici ya da işverenlerin çalışanların içe dönük konsantrasyon ve ilgilerini devamlı kılmak için gerekli önlem ve tedbirleri alması gerekmektedir⁵⁹.

Çalışan için önemli olan izin, çalışma saatleri gibi hususlara gereken hassasiyeti göstermeleri çalışan tarafından dikkat edilen ve beklenen sonuçları etkilemektedir. Çalışanın aile fertleri ile ilgilenmesi, ailevi mecburiyetlerinin olması, taşıdığı sorumluluklar işletme yönetimi tarafından da takip edilen hususları oluşturmaktadır. Ölçüsü iyi bir şekilde ayarlanan yönetim esnekliği gerek çalışan gerekse işletme açısından bağlılığının motivasyonunun artmasını sağlamaktadır ve çalışanın kendisine değer verildiği hissini kuvvetlendirmektedir⁶⁰.

İşverenin ya da üst düzey yönetimin esneklik politikası çalışma ortamının güven, huzur ve yüksek verimin sağlanması sonucunda oluşmaktadır. Çalışanın baskı altında çalışması psikolojik olarak da konsantre, olmasına engel

⁵⁷ Tan Carol, "Understanding Career Plateauing: Implications For Counseling", *Career Development Quarterly*, 1994, 271-301, p. 285.

⁵⁸ <http://library.cu.edu.tr/tezler/7320.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

⁵⁹ Nancy Breuer, "Minimize Distractions for Maximum Output", *Personnel Journal*, 1995, 70-94, p. 82.

⁶⁰ Joan Delaney, "Morale Boosters", *Black Enterprise*, 1995, 9-65, p. 34.

oluşturmaktadır. Çalışma şartları çalışanın bağlılık, sadakat hislerinde de artış sağlamakta olup bu şartların da mümkün sınırlar içinde belirlenmesi gerekmektedir⁶¹.

1.3.1.7. Açık Pazarlık Yöntemi

Verilen görevin gerçekleşmesi ile çalışan bazı fayda ve menfaatler elde etmektedir. Fayda elde eden çalışanın tatmin düzeyi de yükselmekte olup pazarlık, çalışanı güdüleme de etkili olabilmektedir. Çalışandaki davranış değişikliği ve verdiği tepkiler de göz önüne alınmaktadır⁶².

Yapılan pazarlık pekiştirme görevi de yaparak bir sonrakine çalışanı daha yüksek düzeyde motive etmektedir. Çalışanlara işletmede hoşlarına giden ve gitmeyen hususlar yöneticilerce sorulmaktadır. Yönetici hangi noktaları kontrol edebileceğini buradan yola çıkarak incelemektedir. Çalışanın motive edilmesini gerektiren bir durumla karşılaştığında ise yönetici çalışana teklifte bulunmakta bu teklifte çalışandan yapılmasını istediği işi talep etmektedir. Çalışanın hoşlandığı unsurun verilmesi veya hoşlanmadığı unsura daha az maruz bırakılmasıdır. Yapılan açık pazarlık olup çalışanın davranışında değişiklik olup olmadığının gözetilmesine dayanmaktadır⁶³.

1.3.1.8. Fiziksel Koşulların Geliştirilmesi

Çalışma ortamının fiziksel koşulları, çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Çalışma ortamı hazırlanırken renk, ışık, ısı, nem gibi faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Kullanılacak olan araç ve gereçlerin ergonomik olması da moral motivasyonu yükselten etkenleri oluşturmaktadır. Sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olması çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratmaktadır. Düzen ve temizlik verimli bir çalışma ortamının temel koşulunu oluşturmaktadır. Yöneticiler bu konuda hassas davranmakta işi daha çekici ve zevkli hale getirmeye özen göstermektedir⁶⁴.

Fiziksel koşulların iyileştirilmesi fiziksel şartların ve bu ortamın ergonomik koşullarının mümkün hale getirilmesi ile sağlanabilmektedir. Koşulların geliştirilmesi çalışanların motivasyonlarının arttırılması ile tamamen

⁶¹ <http://eprints.sdu.edu.tr/48/1/TS00219.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

⁶² Başaran, a.g.e., s. 36.

⁶³ <http://eprints.sdu.edu.tr/48/1/TS00219.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

⁶⁴ Haldun Eren, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997, s. 127.

yoğunlaşmaları açısından önem taşımaktadır. Kullanılan makine, aletlerin yeni ve kaliteli olması, temas edilen malzemelerin rahat ve güvenli olması çalışanın performansını göstermesinde belirleyici etkenleri oluşturmaktadır. İşin oluşturabileceği risklerin çalışarlarda yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olabildiği görülmektedir. Fiziksel koşulların tamamının çalışanın iş süresince tutum, davranış ve psikolojik etkili uyarıcılardan olup çalışanın için ideal dengeye getirilmesi gerekmektedir⁶⁵.

1.3.1.9. Esnek Çalışma Şartları

Teknolojik gelişmeler, uluslararası rekabet ve işsizliğin çalışma sürelerinin ve biçimlerinin yetersiz hale gelmesi nedeniyle esnek çalışma zaman uygulamasını gündeme getirmektedir. Esnek çalışma saati uygulaması yardımıyla çalışan ve yönetici çalışma zamanının kontrolünü de birlikte sağlamaktadır. İşe geç kalma, yöneticilerden uyarı alma ya da azar işitme ve ceza almalarını önlemek için uygulanmaktadır. İşe başlama ve işin bitiş zamanı çalışanın isteğine ve tercihine bırakılmaktadır. Çalışanın yapacağı tercih iş motivasyonu ve verimliliğini, iş yaşam kalitesini olumlu etkilemektedir. Çalışanlar strese girmeden verimli olduklarına inandıkları sürelerde çalışmaktadır. İşe geç kalma, devamsızlık faktörünü büyük bir oranda engellemektedir. Zamanlarını iş yüküne göre ayarladıklarından başka işlere de zaman ayırma imkanı elde etmektedirler. Çalışma saatlerini düzenleyebilen çalışanın iş verimi ve doyumunu yükselmekte hem işyeri hem de çalışanın uygulamadan karlı çıkmaktadır⁶⁶.

Çalışanların mevcut çalışma saatleri, işten aldıkları tatmini etkilemektedir. Çalışana zaman açısından mecburiyet belirlenmez ise kişi işi yapma zamanını kendisi seçebilmekte ve zamanını kendine göre ayarlamaktadır. Esnek çalışma, haftada dört gün çalışma, esneklik bandı ve iş paylaşımı şeklinde uygulanmaktadır⁶⁷.

1.3.1.10. Pozitif Yönetim Yaklaşımı

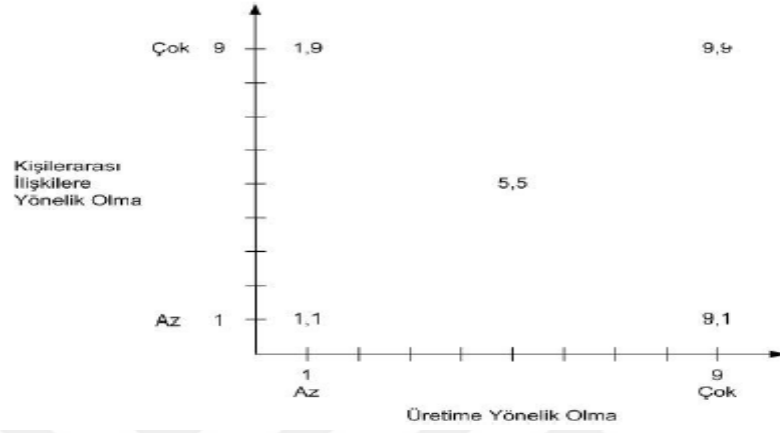
Yönetici çalışanın başarılı olacağına inanırsa sonuca ulaşması daha kolay olmaktadır. Yöneticinin çalışanın motive edeceğine inanması gerekmektedir. Motivasyonun öneminin farkında olan yönetici iş göreni nasıl motive edeceğini

⁶⁵ <http://eprints.sdu.edu.tr/48/1/TS00219.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

⁶⁶ Gregory Northcraft, *Organizational Behavior: A Management Challenge*, the Dryden Press, 1996, p. 55.

⁶⁷ <http://library.cu.edu.tr/tezler/7320.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.02.2016).

bilmekte ve en ketum çalışanı dahi motive edip onları verimli çalışmaya yöneltebilmektedir. Bu yönetsel paradigma pozitif yönetim yaklaşımını oluşturmaktadır⁶⁸.



Şekil-7 Yönetim Tarzı Matrisi⁶⁹

Yönetim tarzı matrisine göre; yöneticilerin üretime odaklı olması ile kişilerarası ilişkilere yönelik olması arasındaki ilişkide yöneticinin tercihi ne tarafta ise uygulamada yönde yoğunluk kazanmaktadır.

⁶⁸ Gülten İncir, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Merkezi Yayın, Ankara, 1984, s. 75.

⁶⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 1995, s. 234.

1.3.2. Psiko-sosyal Motive Araçları

Çalışanlar sadece yönetsel ve ekonomik motive araçlarından etkilenmezler. İnsan olarak her çalışan psikolojik yönü olan bir varlıktır. Dolayısıyla, işletmelerin çalışanların psiko-sosyal yönlerini de dikkate almalıdır. Psiko-sosyal motive araçlarını; bağımsız çalışma fırsatı, öneri sistemi, özel yaşama saygı, çevreye uyum, değer ve statü, takdir ve işletme başarısından sorumlu tutma ve sosyal uğraşlar olarak sıralamak mümkündür.

1.3.2.1. Bağımsız Çalışma Fırsatı

Çalışanın benlik duygusuna hitap etmek ve kişisel gelişimine katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bağımsız çalışmada isisiyatif kullanımı da ayrı bir önem taşımaktadır. Çalışan düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade edebilirse çalışma isteği artmaktadır. Verimli, faydalı ve başarılı olduğu hissi uyanmaktadır. Her istediğini yapması değil işletmeye değer katan düşüncelerini dile getirmek ve uygulamak gerekmektedir. Çalışan işletmenin otoritesi ve örgütsel kuralları ile birlikte hareket etmektedir. İşletme de çalışanlarının beceri ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirme yapmaktadır⁷⁰.

Bağımsız çalışma isteği kişinin doğasında var olan duygudan meydana gelmektedir. Yöneticinin yoğun baskısı hoşlanılmayan bir durumu oluşturmaktadır. Çalışma saatlerinin belli olduğu ancak esnek çalışma saatleri ve bağımsız çalışma olanaklarını sağlamak yöneticinin gözetimi ile mümkün olabilmektedir. Çalışana özerklik verilmesi ile verimin ve başarının arttığı da görülmektedir. Çalışanın böyle bir durumda isteği ve motivasyonu artmaktadır. Kendisini işletmeye ait hissetmekte ve işine odaklı çalışmaktadır. Özerklik sağlanan çalışan devamsızlığı asgari düzeye indirmektedir. İş tatmini sağlanan çalışanın verimi artmakta ve iş kaybetme korkusu ortadan kalkmaktadır⁷¹.

1.3.2.2. Öneri Sistemi

Çalışanların öneri sistemi ile düşüncelerini aktarabilmesi gerek kendisine gerekse işletmeye olan güvenini pekiştirmekte ve arttırmaktadır. Yöneticiler ile karşılıklı fikir, görüş alışverişi yapılması her iki tarafı da güdülemede etkili olmaktadır. Yönetimin ayrıca çalışanlarını çeşitli gelişim eğitimleri ile de

⁷⁰ Yalçın Kaya, *Motivasyon Stratejileri*, Kelepir Yayınları, 2011, s. 69.

⁷¹ Pekel, a.g.e., s. 33.

desteklemesi gerekmektedir. Çalışana verilen eğitim ile üretim kalitesi yükseltilmekte çalışanın teşviki süreklilik arz etmektedir⁷².

Sistem çalışanların işe yönelik düşüncelerini ve tekliflerini rahat bir şekilde dile getirmelerini sağlamaktadır. Çalışan ile işveren arasındaki iletişime de katkıda bulunmaktadır. Sistem ile çalışanların işletmeye bağlılığı, aidiyet duygusu artmaktadır. Birlik olma işletme ile bütün olduğu fikrini ve düşüncesini pekiştirmektedir. Çalışanlar işletme ile ilgili düşüncelerini, şahsi sorunlarını ve işe yönelik fikirlerini işletme yönetimine sunabilmektedir. Çalışanın bu aşamada görüşlerinin dikkate alınması, incelemesi, uygulanması ve değerli olduğunun hissettirilmesinde ise işletme ile çalışan arasında kaynaşmanın arttığı ve çalışanın psikolojik olarak doyuma ulaştığının sağlandığı görülmektedir⁷³.

1.3.2.3. Özel Yaşama Saygı

Çalışandan performans bekleniyor ise çalışanın kişisel sorunlarına da dikkat edilmesi gerekmektedir. Mevcut bir sorun tespit edilmesi halinde ise çözüm üretilmesi ve çalışanın kişisel huzurunun sağlanması mümkün kılınmaktadır. İşverenin sorunları hoşnut karşılaması ve çalışanına yardımını desteğini sunması her iki taraf için de olumlu sonuçlar doğmasını sağlamaktadır. Taraflar arasında işbirliğinin sağlanması ve bağların kuvvetlendirilmesi de önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Sorunları yönetimin yardımı ile çözülen çalışan böylelikle tüm ilgisini ve dikkatini işlerine vermektedir⁷⁴.

Ast ve üst ilişkilerinde karşılıklı saygının ve anlayışın olması gerekmektedir. Astların fikir ve önerilerine önem verilmesi ve bu fikir ve önerilerden faydalanılması işletme lehine olmaktadır. Geniş zamanlı, geleceğe yönelik yapılan planlar ve alınan kararlarda astların katılımının da sağlanması, astlara katılım hakkı verilmesi beraberinde güven duygusunu da pekiştirmektedir. Oluşan güven duygusu ile birlikte çalışan işletmeye daha fazla tutunmakta daha verimli olmak için çaba göstermektedir⁷⁵.

⁷² Celaleddin Serinkan, *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012, s. 56.

⁷³ Werther, Davis, a.g.e., pp. 25-26.

⁷⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütsel Davranış*, Alfa Aktüel, 2015, s. 44.

⁷⁵ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 376.

1.3.2.4. Çevreye Uyum

Çevre ile uyum bireyler için hayatını devam ettirebilmesinde önemli bir etkeni oluşturmaktadır. Fiziksel ve sosyal çevreden oluşan bu çevre bireyin yaşamını meydana getirmektedir. Çevre koşullarının şartlarının bireye uygunluğu uyum sürecinde de kolaylık sağlamaktadır. Çalışanın iş yerindeki çevresi iş uyumunu, motivasyonunu, adaptasyonunu ve başarısını belirlemektedir. İş yerinin alanı, ortamı, kullanım şartları, temizliği gibi hususlar fiziksel çevreyi oluşturmakta olup şartların olumsuz olması durumu çalışanın psikolojik ve fiziksel olarak kötü bir şekilde etkilenmesine sebep olmaktadır. İşverenin böyle olumsuz sonuç doğurabilecek bir ortam oluşmaması için gereken önlemleri alması gerekmektedir⁷⁶.

İşletme içi veya dışında oluşan sorunlar, çalışanlar üzerinde gerginlik yaratabilmekte ve verimi düşürebilmektedir. Çalışanlara sorunlar karşısında yardımcı olabilmesi için danışmanlık hizmetleri verilmesi, çalışanın veriminin artmasına ve daha verimli çalışmasına imkan sağlamaktadır. Çalışanın fiziksel çevre yanında psiko-sosyal çevreye uyumu da sağlanmaktadır. Çalışanın yaptığı işteki başarısının yönetici tarafından ödüllendirilmesi, takdir edilmesi de işletmeye olan bağlılığın artmasına neden olmaktadır⁷⁷.

1.3.2.5. Değer ve Statü

İşverenin değer ve statü ile çalışanın sorunlarına çözüm bulması ya da öneri getirmesinin yanı sıra düşünce ve fikirlerine de önem vermesi gerekmektedir. Çalışanın işletme içindeki konumu statüsünü meydana getirmektedir. İşverenin bu nedenle çalışana statüsünün ne kadar önemli olduğunu hissettirmesi, yaptığı işin önemini aktarması gerekmektedir. Çalışan böylelikle statüsünün farkına varmakta ve kıymet gördüğünü hissetmektedir⁷⁸.

Değer ve statü psiko-sosyal bir motivasyon aracını oluşturmaktadır. Çalışan iş veren tarafından takdir edilmek ve beğenilmek istemektedir. Kendisini diğer çalışanlar ile karşılaştıran çalışan rolünü ve yerini belirlemektedir. Belirlediği rol ve yer motivasyonunu da etkilemektedir. Çalışan işletme ile kendisini bir bütün olarak gördüğünde ise başarısıyla övünmekte ve mutlu olmaktadır. İşletmeye ait

⁷⁶ İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, Alfa Basım, Bursa, 1999, ss. 41-42.

⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa, 1998, s. 45.

⁷⁸ Nurettin Kaldırım, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram, Psikolojik Sözleşme", *A.Ü.S.B.E. Dergisi*, Erzurum, 1987, 38-66, s. 51.

olduğu hissindeki çalışan işletmenin başarısından söz edildiğinde de kıvanç ve onur duymaktadır⁷⁹.

1.3.2.6. Takdir ve İşletme Başarisından Sorumlu Tutma

Çalışanın başarısının takdir edilmesi motivasyonunu yükseltmekte ve statüsünü de etkilemektedir. Çalışanı ödüllendirmek ve ödüllendirmeyi topluluk karşısında yapmak da bireyi gururlandırmakta ve hoşnut etmektedir. Çalışanın böyle bir ortamda çalışma isteği ve hızı da artmaktadır⁸⁰.

Maddi ödüllerin çalışanı motive ettiği ancak manevi ödüller kadar etkili olmadığı görülmektedir. Çalışan işveren tarafından fark edilmeyi istemektedir. Ekonomik ödüllerden ziyade yapılan işe sevgi duyulması, ilgi gösterilmesi ve istekli çalışılmasının sağlanması gerekmektedir. Çalışan yaptığı işin sonucunda işletmeye katkı sağladığını hissediyorsa ve yönetim tarafından takdir ediliyor, başarıdan sorumlu tutuluyorsa kendisini işletmenin bir parçası olarak görmekte bundan da hoşnut olmaktadır⁸¹.

1.3.2.7. Sosyal Uğraşlar

Çalışanların stresten uzak ortamlarda gerek iş yerinde gerekse iş yeri dışında etkinliklere dâhil edilerek motivasyonlarında artış sağlanabilmektedir. İş yeri ortamında tek düzeldikten bunalan çalışana bu yönde imkânlar sunulabilmekte ve işyeri daha eğlenceli, zevkli hale getirilebilmektedir. Gezi, sportif etkinlikler gibi çalışmalar çalışanlarla birlikte bu etkinliklere ailelerinin de katılımının sağlanması ile daha da faydalı ve verimli hale gelmektedir. İşverenlerin bu noktada maddi ve manevi olarak desteğini sağlamakta, çalışanları ile arasındaki bağları kuvvetlendirmektedir. Çalışanların iş yerine başladıkları andan itibaren sosyal gruplara dahil edilmesi, grup tarafından kabul edilmesi, grup içi iletişimin her iki taraf için de sağlanması sonuçtan hoşnutluk sağlamaktadır⁸².

Sosyal uğraşlar çalışanlar arasında ve çalışanlarla işverenler arasında güçlü bir bağı oluşturmaktadır. Başarının sağlanmasında büyük katkısı

⁷⁹ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s. 129.

⁸⁰ Acar Baltaş, **Liderlik**, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002, s. 126.

⁸¹ Mustafa Coşar Ünal, "Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir?", **Amme İdaresi Dergisi**, 2013, 25-63, s. 48.

⁸² Mehmet Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s. 26 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

bulunmaktadır. Çalışanın iş yeri için sadece çalışma değil sosyal, fiziksel, kültürel, psikolojik anlamda da katılımının sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır⁸³.

1.3.3. Ekonomik Motive Araçları

İşletmeler çalışanların motivasyonunu artırabilmek için ekonomik motive araçlarından yararlanmaktadırlar. Ekonomik motive araçları; ücret artışı, kara katılma, primli ücret, ekonomik ödül uygulaması, sosyal güvenlik ve emeklilik planları ve ceza ve ödül sistemi gibi konuları kapsamaktadır.

1.3.3.1. Ücret Artışı

Ücret iş yerinde verimliliğin sağlanmasında önemli bir faktörü oluşturmaktadır. Çalışanların verimliliğinin artmasında maddi imkânlar, zamlar, ikramiyeler belirleyici unsur oluşturmaktadır. İşverenlerin işletmenin geleceği, büyüme sağlaması, karlılığının artması için çalışanlarına bu imkânları sağlaması gerekmektedir. İmkânları sağlanan çalışanın motivasyonu artmakta, strese karşı dayanıklılığı güçlenmekte ve daha verimli, işletmeye bağlı çalışanlar olduğu görülmektedir. Para bir araç fonksiyonu olup ihtiyacının karşılanması durumunda çalışana işe teşvik edeni çalışanın tatminini sağlayan bir etmeni oluşturmaktadır. Ücret artışı çalışanın motivasyonunu sağlamakta, moral seviyesini yükseltmekte, sahiplik, aitlik duygusu ile harekete geçmesine vesile olmaktadır⁸⁴.

Ücret çalışan için çalışma gerekçesi ve çalışanın işletmeye bağlılığını belirleyen bir gücü temsil etmektedir. Çalışanın işletmede yaptığı ya da yapacağı işi göstermektedir. Yalnızca maddi bir değer olmayıp çalışanın işe katkısını, işyerindeki önemini, işveren tarafından performansının değerlendirilmesini sağlayan bir unsur oluşturmaktadır. Çalışanın kendini güvende hissetmesi, yeteneklerini göstermesi için bir geri bildirim aracı olarak da tanımlanmaktadır. Refah düzeyi sağlanamayan çalışan tatminsiz olmakta ve bu durum çalışanın motivasyonunu da olumsuz etkilemektedir. Ücret artışı da çalışanın imkân ve olanaklarının daha iyi olmasını sağlamaktadır⁸⁵.

⁸³ Gillian Flynn, "Non-Sales Staffs Respond To Incentives", *Personnel Journal*, 1994, 25-76, p. 33.

⁸⁴ Atilla Filiz, "Motivasyon ile Verimliliğin Yükseltilmesi", *Sektörel Tanıtım Dergisi*, 2004, 41-69, s. 53.

⁸⁵ Dan Gilbert, *Response*, Compensation & Benefits Review, 1994, p. 23.

1.3.3.2. Kara Katılma

Kara katılım, çalışanların performansındaki yükseklik ve buna bağlı olarak gelen verimlilik nedeniyle kazanca dâhil edilmektir. Elde edilen karın işletme yönetimi tarafından belli dönemlerde çalışanlara dağıtılmasını ifade etmektedir. Çalışanlara sadece maaş ödenmesi değil motive olmaları için sunulan kara ortak olmalarıdır. Kara katılımında koordineli çalışma, takım ruhu ile çalışma gibi oluşumlar meydana gelmektedir⁸⁶.

Kara katılma ekonomik bir motivasyon aracını oluşturmaktadır. Çalışanları daha istekli ve verimli çalışmaya yöneltmek amaçlanmaktadır. İşletme elde ettiği karın bir bölümünü emeği geçen personele dağıtmaktadır. Sermaye kadar emek faktörünün de önemini ifade etmektedir. Karın hem sermaye katanlara hem de emek harcayanlara verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kara katılan personel Kar oranı ve miktarının artmasını amaçlamakta ve böylelikle temel amacını da gerçekleştirmiş olmaktadır. Karın artmasını hedeflemekle birlikte üretim ve verim seviyesini de arttırmaktadır. İşletme içi birlik daha kolay sağlanmakta, işe giriş-çıkış oranı azalacağından personel değişim oranı da düşmektedir⁸⁷.

1.3.3.3. Primli Ücret

Çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik araçların bir diğerini de primli ücret oluşturmaktadır: Çalışana verilen sabit ücretin dışında çalışanı verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücreti ifade etmektedir. Zaman esaslı ya da parça başı ücret gibi kriterler esas alınmaktadır⁸⁸.

Primli ücret çalışanlara verimli çalışmaları ve üretim arttırıcı çabaları karşılığı verilmektedir. Sistemin uygulanmasında zorluklar bulunmaktadır. Mal ve hizmet ölçümünün kolay olmadığı durumlarda güçlüklerle karşılaşılabilir. Primin hesaplanmasında çalışanın çabası karşılığı ödeme yapılamıyorsa bu durum çalışanlarda huzursuzluk ve isteksizlik yaratabilmektedir. Çalışanı daha çok çalışmaya sevk ederken kalitenin düşmesine, iş kazalarına ve yıpranmanın artmasına da neden olabileceği görülmektedir. Çalışanı motive etmek amaçlanıyorsa sakıncaların asgari düzeyde olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Prim sistemi çalışanları doğrudan ilgilendirmekte olduğundan adil bir prim sistemi uygulanması gerekmektedir. Prim sistemi tamamen performans

⁸⁶ Levent Öktem, *Yeni Liderlik*, Optimist Yayınları, İstanbul, 2012, ss. 87-88.

⁸⁷ Richard, a.g.e., p. 239.

⁸⁸ Çeltek, a.g.e, s.28.

değerlendirme olabileceği gibi kısmen performans kısmen de işletmenin performansı ve verimliliğine bağlanabilmektedir. Prim sisteminin bazı kıstaslara dayandırılması ve adil olması gerekmektedir. Tersine bir durumda çalışanlar bir kesim çalışanın desteklediği fikrine kapılarak olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir⁸⁹.

1.3.3.4. Ekonomik Ödül Uygulaması

İşverenler işletmede beklenen sonuçlara ulaştığında çalışanlarını maddi ödül ile ödüllendirmektedir. İşletme çalışanlarının beklentisi doğrultusunda desteğini ekonomik ödül ile sağlayabiliyorsa motive etmek fonksiyonunu da beraberinde yerine getirmiş olmaktadır. Ödüllendirmenin çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda yeterli oranda yapılmasına, aşırıya kaçılmamasına da dikkat edilmesi gerekmektedir⁹⁰.

İşverenler çalışanlara sundukları ödül ile çalışma çabasının artmasını beklemektedir. İş verenler, hedeflere ulaşan, fazla süre gerektiren işi kısa sürede bitiren, işe dikkatini verip öğrenmeye açık olan, işletmeye tasarruf sağlayabilen çalışanını bu konuda tatmin etmektedir. Çalışanı bu ödül ile araştırmaya ve yaratıcılığa sevk etmektedir. Çalışanı teşvik etmek, işletmenin bir parçası olduğu hissini çalışanına vermek, işletmeye bağlılığını arttırmak için çalışanlara bu tür ödüller verilmektedir. Ödülün başarının hemen sonrasında verilmesi dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli noktayı oluşturmaktadır. Verilen ödül ile sağlanan başarı arasında doğru orantı olması da diğer önemli noktayı oluşturmaktadır⁹¹.

1.3.3.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Çalışanların maddi, duygusal ihtiyaçlarının yanı sıra güvenlik ve emeklilik ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. Çalışanlar için oluşabilecek riskler ve zarar durumlarının ortaya çıkmasını önlemek ya da çalışanın en az düzeyde zarar görmesinin sağlamak için işletme yönetiminin yapması gerekenler ve alması gereken önlemler bulunmaktadır. Emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik ve hayat sigortası gibi önemli konuları içermektedir. Yapılması gerekenler birer yasal zorunluluk halinde ve çalışanın ödülün ötesinde bulunan haklarından

⁸⁹ Jeffrey Pfeffer, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan*, Sabah Yayınları, İstanbul, 1995, s. 122.

⁹⁰ Yücel Ertekin, *Örgüt İklimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978, s. 109.

⁹¹ Şeyma Batmaz, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi" *Standart Dergisi*, 2012, 25-52, s. 35.

oluşmaktadır. İşletmenin çalışanına sunacağı imkanlar ne kadar iyi düzeyde sağlanırsa çalışan işinden daha memnun olmakta ve kendini daha güvende hissetmektedir⁹².

Çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik önlemleri önem arz etmektedir. Emeklilik, kaza, hastalık, ölüm, işsizlik gibi hususlar kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları da engellemektedir. Sosyal güvenlik noktalarının bazıları hükümetlerce zorunlu olarak uygulanmaktadır. İşletmelerin de bunların dışında önlemler alması çalışanlar için motivasyonu oluşturmaktadır⁹³.

1.3.3.6. Ceza ve Ödül Sistemi

İşveren çalışanın diğer çalışanları engellememesi, tembellik yapmaması ve kötü çalışması durumlarında kendisini uyardır. Uyarının da sonrasında kendisini işten çıkartabilmekte ya da cezalandırabilmektedir. Çalışanı istenmeyen tutumlardan vazgeçirmek amacıyla uygulanabilmektedir. Cezanın kırgınlık ve kötü duygular besleme gibi sonuçları da olabilmektedir. Çalışanın öncelikli olarak daha pozitif şekilde uyarılması gerekmektedir. İşveren ceza uygulama konusunda iyi düşünmek ve ceza ölçüsünü iyi ayarlamak durumundadır⁹⁴.

Ödül çalışanı motive eden unsuru oluşturmaktadır. Ödül sadece iş üretim olarak değerlendirilmemekte, çalışanın davranışı ve kurallara uyması ile de verilebilmektedir. Ödül motivasyonu sağlayabileceği gibi çatışmalara da sebep olabilmektedir. Yapılacak ödüllendirmenin uygun davranışlar ile yapılması gerekmektedir. İşverenler çalışanlarını teşvik etmeli, bunu yaparken prensiplerini uygulamalı, çalışanları bilgili kılmalı ve çalışanlarına olumlu tutum ve davranışlar kazandırmak konusunda donanımlı olmalıdırlar. İş verenler amaçların belirlenmesi, yönlendirme, teşvik ve motivasyon fonksiyonlarını tam olarak yerine getirmektedirler. Ödül iş veren için de çalışan için de motivasyon ve güdülemeyi sağlamaktadır. Diğer çalışanların da güdülenmesine yol açmaktadır⁹⁵.

⁹² Ömer Peker, *Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s. 149.

⁹³ Nihat Erdoğan, *Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara, 2008, s. 28.

⁹⁴ Eren, a.g.e., s. 377.

⁹⁵ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, Bursa, 2006, s. 85.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. PERFORMANSIN TANIM VE PERFORMANS YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Çalışanların verimliliğinin ölçülmesi performans olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler hedefledikleri amaçlara ulaşabilmek için tüm çalışanların performansını en iyi seviyeye getirebilmelidirler.

2.1.1. Performansın Tanımı

Performans, belli amaçlara yönelik planlı faaliyetler sonucu nitel ve nicel olarak değer kazanan kavramlar performans kavramı olarak tanımlanmaktadır. Taktiksel, operasyonel ve stratejik amaçların gerçekleşmesinde, iş görenlerin yapılan işin gereklerini uygulamak için gösterdikleri çabaların değerlendirilmesi işletme performansını ifade etmektedir. İşletmelerde işverenler için performans önemli bir konunun olarak ele alınmakta olup çalışanın çalışma davranışının sonucunu oluşturmaktadır. Çalışanın ya da grubun çalışma alanlarının ve işletmenin amaçlarına nicelik ve nitelik katkılarının toplam değeri performansı oluşturmaktadır. Bireysel iş performansı örgüt için bu açıdan önem taşımaktadır. Çalışanların performansının zayıf ya da güçlü olmasından işletme de etkilenmektedir. Yöneticinin görevi işletme performansını yükseltmek olup çalışanların da performansından yine yönetici sorumlu olmaktadır⁹⁶.

Verimliliğin ölçülmesi performans olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal performans ise belirli süre sonunda işletmede meydana gelen çalışma sonucu veya çıktıya göre işletmenin görevinin veya amacının yerine getirilme derecesini ifade etmektedir. Çalışanların görevlerindeki istek, tutum, başarı ve davranışları ile ahlak durumu ve özelliklerini birleştiren çalışanın faaliyet başarısına olan katkısı iş gören performansını göstermektedir. Performans kavramı ile çalışanın performansı anlatılmaktadır⁹⁷.

⁹⁶ İ. Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 36.

⁹⁷ Z. Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2002, s. 36.

2.1.2. Performans Yönetimi Kavramı

Performans yönetimi kavramı, uzlaşma sağlanan amaçlarla bağlantılı olarak performansın değerlendirilmesinin, hedef belirleme ve geri bildiriminin önemini vurgulayan yönetin bilimi performans yönetim kavramının alanını oluşturmaktadır. Çalışanların ürünleri tanımlama ve iş davranışlarını inceleme ve kuvvetlendirme de bütünleştirme, birleştirme sürecini ifade etmektedir. İşletmeleri bu şartlar olmadan işletme tasarımını yapmamak olarak yönlendirme iyi geliştirilen performans yönetim süreci anlamına gelmektedir. Performans yönetimi işletme, gruplar ve şahısların daha verimli olmasını amaçlamakta be beceri, yeterlilik, bilgi, çalışma ve geliştirme planlarına kapsamıyla ilgilenmektedir. Amaçlara, şartlara, anlamak ve geliştirme planlarına bağlı kalma şartıyla performans incelemek ele alınmaktadır. Öğrenme ve gelişmeye odaklanmaktadır⁹⁸.

Süreç içerisinde işletmenin bütün üyeleri hiyerarşi düzeninde olmayıp grup arkadaşları olarak görülmektedir. Görev ve sorumlukları da anlamalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılmaktadır. İşletmelerle grup üyeleri arasında normal bir etkileşim bulunmaktadır ve işverenler var olan bu etkileşimin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Performans yönetimi gerek birey performansı ile gerekse grup performansı ile ilgilenmektedir ve ilgilenmesi süreklilik arz etmektedir. Performansın iyileştirilmesi, düzeltilmesi üzerine odaklanmakta olup yılda bir kez yapılan resmi inceleme olarak değerlendirilmektedir. Yeterliliğin geliştirilmesi ve çalışanın potansiyeli böylelikle ortaya çıkmaktadır⁹⁹.

2.1.3. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminin amaçları, sunulan hizmetlerin amacına ulaşip ulaşmadığını kontrol etmek ile hizmetlerin durumunu takip etmek yönetimin amaçlarını oluşturmaktadır. İşletmelerin yeterliliği ile karar verme yetenekleri de amaçlarından sayılmaktadır. Verimliliğe ve yaratıcılığa teşvik etmek, hesap verilebilir olma sistemini güçlendirmek, bütçe çalışmalarını arttırmak, hizmet önceliğini tespit etmek ve hizmetler ile müşteri isteklerine şartlanmak da amaçlarını kapsamaktadır. Çalışanlar kendilerinden ne istendiğini performans yönetimi ile daha kolay anlamaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşmada yapılması

⁹⁸ Armstrong "Employee Reward", *Institute of Personnel and Development (IPD) House*, London, 1996, s. 156.

⁹⁹ Armstrong, a.g.e., s. 157.

gerekenler, işverenlerle şu anki durum ve gelecekteki gelişim ile eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunun tespiti sağlanmaktadır. Kendi gelişim seviyeleri de böylelikle belirlenmektedir¹⁰⁰.

Performans yönetimi ile işverenler de çalışanlardan istediklerini net bir şekilde ifade edebilmektedirler. Böylelikle iş gören ne zaman, nerede, ne yapacağını açıkça bilmektedir. Çalışanların performansı ile geri bildirim daha yapıcı sonuçlanmaktadır. Çalışanlar yeteneklerinin en faydalı şekilde kullanılması için rehberlik yapma olanağı bulmaktadırlar. Kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını planlayabilmekte, örgütsel öğrenme sürecinin hızlanmasına katkı sağlamaktadırlar. Yakın iş ilişkisi kurulması aşamasında karşılıklı saygı ve güven daha da verimli sonuçlar oluşmasını sağlamaktadır. Performans yönetiminin işletmeye işletme dinamizmi kazandırdığı da görülmektedir. İşletme ve grup, takım hedeflerinin kişisel hedeflerle bütün olarak değerlendirilmesi, bireysel katkılar ve iş gören arasındaki kariyer planlarının belirlenmesinde yine performans yönetiminin etkisi bulunmaktadır¹⁰¹.

2.2. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRMESİ

Çalışanların performansının ne seviyede olduğunu ölçebilmek için performans değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Her çalışanın gösterdiği performansa göre ücretlendirilmesi ve motivasyonun artırılması işletme açısından önemli katkılar sağlayabilmektedir.

2.2.1. Performans Değerlendirme Tanımı

Performans değerlendirme tanımı, insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme önemli bir noktayı oluşturmaktadır. İşverenin önceden belirlenmiş kriterlerle ölçme ve karşılaştırma yoluyla çalışanın iş yerindeki performansını değerlendirmesi süreci veya çalışanın işindeki başarısı, tutumu ve davranışları, ahlaki özellikleriyle detaylandıran ve birleştiren yani çalışanın işletmenin başarısına olan katkılarını ölçen planlı araç performans değerlendirme olarak nitelendirilmektedir. Belirlenen iş ve görev tanımı kapsamında çalışanın verilen görev ve iş tanımını yapma düzeyini, gerçekleştirme oranını, çabasını ve işi uygulama seviyesini belirlemektedir¹⁰².

¹⁰⁰ Hamza Ateş, *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler*, Nobel Yayınları Ankara, 2007, s. 41.

¹⁰¹ Temel Çalık, *Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar ve İlkeler*, Gündüz Eğitim Yayınları, Ankara, 2003, s. 41.

¹⁰² Akal, a.g.e., s. 36.

Organizasyonel etkinliğin değerlendirilmesinde ihtiyaç olan sürecin başında performans değerlendirme gelmektedir. Çalışanın yaptığı iş ise yaratıcılığı ve etkinliği birleştirmede aracı olmaktadır. Çalışanların becerileri ve yetenekleri ile bilgi düzeyleri değerlendirme kriterlerini oluşturmaktadır. Sistem belli dönemde çalışanın fiili başarısını ve geleceğe yönelik gelişme potansiyellerini belirleme amacıyla hareket etmektedir. Çalışanın yetenekleri, iş alışkanlıkları, tavır ve davranışları ile benzer özelliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan ölçüm, performans değerlemenin genel tanımını ifade etmektedir¹⁰³.

2.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin amaçları, iş performansı ile ilgili bilgi edinmek ve çalışanların iş tanımlarında ve iş analizinde belirlenen standartlara yakınlığına ilişkin geri besleme sağlamak iki önemli amacını oluşturmaktadır. Bilgi edinmek, ücret artışı, eğitim, terfi, kariyer planlaması ve diğer yönetsel etkinliklere bağlı olarak karar alımında gerekli olmaktadır. Geri beslemede ise çalışanlara olumlu yaklaşım ve mesleki eğitim desteği takdirinde fayda sağlamaktadır. İş görenlerin organizasyon içerisinde kariyerinin yönünün belirlenmesinde de faydalı olmaktadır. Çalışanın daha fazla sorumluluğa hazır olması veya durumunu muhafazasını devam ettirmesi için eğitim ihtiyacının görülmesi örnek oluşturabilmektedir¹⁰⁴.

Çalışanların iş performansını ortaya çıkarmak maksadıyla performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Başarı ya da performans ölçme çalışan seçimi, motivasyon ve eğitim olmak üzere değerlendirilen üç öğeden daha önemli bir noktada bulunmaktadır. Sağlanan bilgiler bireysel ve örgütsel eğitim, gelişime yönelik açığa çıkan eksiklikler ve ihtiyaçları belirlemede yine performans değerlemeden faydalanılmaktadır. Performans değerlendirme ile çalışanın işinde eksik yönlerinin tespiti ve eksikliğin eğitim ya da başka önlemlerle tamamlanması örnek olarak verilebilmektedir¹⁰⁵.

¹⁰³ A. A. Küçük, Kamu Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s. 4 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰⁴ Z. Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 37.

¹⁰⁵ Azmi Yalçın ve Tamer Kılıç, "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İş gören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2002, Cilt: 9, 1-409, s. 200.

2.2.3. Performans Değerleme ve Motivasyona Etkileri

Performans değerlendirme ve motivasyona etkileri, çalışanın mevcut performansının ve gelecekte gösterebileceği potansiyelinin bazı belirlenen kurallara göre değerlendirilmesini kapsamaktadır. Değerleme sonuçlarının çalışanın terfisi, ücretlendirilmesi gibi unsurlarda kullanılmasından dolayı son zamanlarda üzerinde yoğun olarak durulduğu konuyu oluşturduğu görülmektedir. Çalışanın gösterdiği performans düzeyine göre ücretin belirlendiğini göstermektedir. İşletmeler ücreti performans değerlendirmede çalışanın düşük, zayıf performans gösterdiği düşüncesi ile çalışanın performansını artırıcı güç olarak değerlendirip kullanabildiği de görülmektedir¹⁰⁶.

Duyguları belli bir çerçevede toplayabilmek, dikkat edebilmek, kendine hâkim olabilmek ve yaratıcılık gibi unsurlar performans değerlemenin motivasyona etkilerini oluşturmaktadır. Doyumu erteleyebilmek ve fevri davranışları zapt edebilmek, duygusal öz denetimde her başarının altındaki asıl nedeni olarak yer almaktadır. Duygular ise planlamak ve düşünmek, sorun çözmek gibi durumlarda kişinin kapasite sınırlarını belirleyerek neler yapabileceğini gösterme gücünü belirlemektedir¹⁰⁷.

2.2.4. Performans Değerlemesinin Başlıca Kullanım Alanları

Performans değerlendirmenin başlıca kullanım alanları, bireyin görevindeki başarısı, işindeki davranışları ve işine karşı tutumu performans değerlemenin alanlarından bir kısım amacı oluşturmaktadır. Ahlaki durum ve niteliklerini detaylarıyla inceleyen ve birleştiren kişinin, işletmenin başarısına katkılarını değerlendirmekte alanların yine bazı kısımların amaçlarını meydana getirmektedir. Performans değerlendirme kısım ya da parça olarak değil bütün olarak değerlendirilmektedir¹⁰⁸.

Çalışana noksan, eksik olduğu noktaları gösterilmektedir. İş değiştirme ve terfi alanlarında temel alınmaktadır. İş tasarımı yapılan yanlışlıklar tespit edilmektedir. Çalışanların uygun yerlerde ve işlerde olup olmadıkları

¹⁰⁶ Yasin Boylu ve Alptekin Sökmen, "Sınır Birim İş görenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2002, Cilt: 6, 1-409, s. 193.

¹⁰⁷ R. Yurdakul, Büyükçekmece İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 42 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰⁸ Ülker Çolakoğlu, **Başarım Değerlemesi ve Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s. 90.

belirlenmektedir. İşe alınanın etkinliği ölçülmekte, ücret ve yapılan diğer ödemeler belirlenmektedir. Eğitim ve geliştirme için gerekli olan ihtiyaçların belirlenmesi ve grup içinde ya da örgüt içinde adil ilişkilerin meydana gelmesi ile devamının sağlanması da kullanım alanları kapsamında bulunmaktadır. Kullanım alanının bir diğerini de kariyer planlaması ve kariyerin geliştirilmesi meydana getirmektedir¹⁰⁹.

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Performans değerlendirme faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi için performans değerlendirmenin amacı, kullanım alanları, avantajları ve dezavantajları gibi konuların çalışanlarla paylaşılması işletme açısından önemli faydalar sağlayabilmektedir.

2.3.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı

Performans değerlendirme sisteminin amacı, personelin çalışma hızını arttırmak, iletişimin ve haberleşmenin desteği ile birlikte performans değerlendirmenin amaçlarından sayılmaktadır. İş görenlerin başarılı ya da başarısız yönleri belirlenmekte, çalışanların belli bir iş dalındaki performansı hakkında net bilgiler sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Doğrudan yapılan ve nesnel olan işler performans değerlemeyi kapsamaktadır. İşletmenin performans amaç ve unsurlarının değerlendirilmesi gerekmekte olup iletişim ve haberleşme aracılığı ile çalışanın iş yapma seviyesini yükseltmektedir. Çalışanlar iyi ya da kötü oldukları alanları tespit ederek eksik ve yanlışların düzeltilmesini amaçlamaktadır. Kişisel düşüncelerin ve duyguların değerlendirme yapılırken dikkate alınmaması, doğrudan ve nesnel yapılan işlerin performans öğelerinin dikkate alınması önemsenmektedir. İş görenlerin belli bir iş alanındaki performansı ile ilgili kesin bilgiye varılmasını da sağlayabilmektedir. Kesin bilgede nesnel olmak ve doğrudan iş ile ilgili değerlendirmenin yapılması ve çalışanın iş görme hızında yükselme amaçlanmaktadır¹¹⁰.

2.3.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Aşamaları

Performans değerlendirme sisteminin aşamaları, performans değerlendirmenin yapılması aşamasında işlemlerin belirli bir sıra ile yapılması

¹⁰⁹ Polat Tunçer, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", *Sayıştay Dergisi*, 2013, Cilt: 88, 87-108, s. 90.

¹¹⁰ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999, ss.10-11.

değerlendirmesine yarar sağlamaktadır. İş görenlerle görüşmeler yapılması ve hedeflerin belirlenmesi de aşamaların bir kısmını oluşturmaktadır. Çalışanları daha yakından tanımak, çalışanların güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmaktadır. Güçlü ve zayıf yönleri tespit edilen çalışan kendisini geliştirme çabasında bulunmakta işverende çalışanına bu fırsatı vermektedir. Performans değerlendirme sistemi amaçları bu hususları ile ortaya konulmakta olup geri bildirim sağlanması mümkün kılınmaktadır¹¹¹.

2.3.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sisteminin kullanım alanları, kişilerin kendinde tespit ettiği yanlış ya da eksik yanlarını düzeltmeye ya da tespit ettiği eksikleri minimum asgari düzeye indirmeye çalışmasında performans değerlendirme sisteminden faydalanılmaktadır. Çalışanların kendilerinin yaptığı işlere benzer işlerde çalışanlar ile durumlarının karşılaştırmasını yapmada yarar sağlamak, işverenin kurumu korumak ya da personeli korumak amacı ile değerlendirme yapmasına olanak sunmak, performansların istatistik verileri ile belgelere dayandırılarak yapılması da performans değerlendirme sisteminin kullanım alanını oluşturmaktadır¹¹².

2.3.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları

İş görenlerin belirlenen zaman aralığında ileriye yönelik performansını, gelişme ihtimalini ortaya koyan faaliyetleri, işletmelerde başarı değerlendirme adı altında incelenmektedir. Personelin çalışma performansının zayıf ve güçlü taraflarını ortaya çıkartırken, çalışanın geleceğe yönelik gelişmeye açıklık oranının belirlenmesine de yardımcı olmaktadır. İşverenler çalışanlar hakkında karar alırken değerlendirme sonuçlarını kullanmaktadırlar. Değerlendirme sonuçları karar almalarında sağlıklı sonuçlar çıkmasını sağlamaktadırlar. Belli zaman diliminde çalışanın iş performansı geleceğe yönelik kendini geliştirebileceği iş alanı ve kurumlarda başarı performansı değerlendirme sistemine yardımcı olabilmektedir¹¹³.

¹¹¹ Türkan Güngör, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması; Bir Katılım Bankası Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2011, s. 45 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹¹² Turgay Kaynak, Z. Adal, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 83-84.

¹¹³ Ali Danışman, *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Nobel Kitabevi, 2008, ss. 19-20.

2.3.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları

Performans değerlendirme sisteminin dezavantajları, çalışanların belli bir performans sistemi ile çalışması kendi performanslarını da etkilemekte ve arttırabilmektedir. Çalışanların kendi aralarında kurdukları iletişimin de artmasına katkı sağlamaktadır. Çalışanların iyi, güçlü ve olumlu yanlarını ortaya çıkarabilmekte, çalışanları iş ortam ve motivasyonuna hazırlamaktadır. Sorumluluklarına göre çalışanların yaptığı ve yapacağı işlerin belirlenmesini de sağlayabilmekte olup performans değerlendirme sistemi bu tür avantajlar sağlamaktadır. Sistemin avantajları iletişimi güçlendirirken ast ve üst ilişkilerine, çalışanın performansını başarıya doğru şartlandırmasına, iş açısından tatmine ulaşmasına ve iş ile ilgili olarak kendisini güvende hissetmesine, işveren ve amirlerinin kendisini nasıl değerlendireceğini kavramasını sağlamaktadır¹¹⁴.

2.4. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRMESİ SÜRECİ

Çalışanın gösterdiği performansın adil olarak değerlendirilmesi için sistematik bir uygulamanın yapılması gerekmektedir. Performans değerlendirme süreci belirlenirken; performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirme periyotlarının belirlenmesi, performansı değerlendirilecek personelin belirlenmesi, performansı değerlendirilecek personelin eğitimi, performans değerlendirme hakkında yönetici ve iş görenlere bilgi verilmesi, performans değerlendirmenin olumsuzları için önlemler alınması ve performans değerlendirmede katılımcı yönetim anlayışının uygulanması konularına yer yer verilmesi gerekmektedir.

2.4.1. Performansın Değerlendirmesi için Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, öncelikli olarak performans değerlendirmede yapılması gereken hususların başarı olarak görülüp görülmeyeceğinin tespiti ile ölçülmesi, gerekli bulunan hususların tespit edilmesinin sağlanmasıdır. Değerlendirmede farklı kriterler gerekli olmaktadır. Çalışanın çalışma durumu ile diğer özellikleri önceden belirlenmekte ve bu kriterler karşılaştırılarak kriterlerin başarılı bulunup bulunmadıklarına karar verilmektedir. Değerlendirme sonucunda çalışan yaptığı iş için oluşturulan standarda ya da kritere ulaşmışsa başarılı, ulaşmamışsa başarısız olarak

¹¹⁴ Aslıhan Özer, Psikolojik Danışmanların Yardı Etme Stilllerinin A-Tipi Kişilik Özellikleri ve Duyusal Zekaları ile Yordanabilirliği, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, 2013, s. 46 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

değerlendirilmektedir. Standartlar ile kriterler belirlenmemiş ise performans değerlendirme yapılamamaktadır. Uyulması gereken kriterler için belirlenen sorular tüm çalışanlar üzerinde durup araştırdıkları bir konuyu oluşturmaktadır. İş analizi, iş tanımı ve personel nitelik çizelgeleri kriterlerin sağlanmasında önemli kaynağı meydana getirmekte olup iyi düzenlenmiş analizin işe ait önemli görevleri saptadığı görülmektedir¹¹⁵.

Kriterler belirli sıfatlar ve açıklamalar doğrultusunda sayısal olarak değerlendirilmektedir. Kötü olandan iyi olana ya da iyi olandan kötü olana doğru sıralanmaktadır. Kriterlerin sayısal olarak yapılan değerlendirmeleri hatalara ve yanlışlara da yol açabilmektedir. İnsan yeteneklerinin belli sayısal değerlendirmelere göre anlamlandırılıp yorumlanması mantıklı bulunmaya bilinmektedir. Kriterler genel olarak dört temel kritere göre gruplandırılmakta olup bu kriterler de kendi içinde alt kriter değerlerine ayrılmakta ve yapılan işin yapısına içeriğine göre değişik sayı ve miktarlarda olabilmektedir¹¹⁶.

2.4.2. Performansın Değerlendirilmesinde Standartları Belirleme

Performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi, Kriterlerin belirlenmesinden sonra yapılması gereken işlemi kriterlerin değerlendirilmesinde belirlenecek standartların oluşmasını sağlamaktadır. Standartlar nitel ve nicel olarak işlerin iki farklı yönünü kapsamaktadırlar. Belirlenen işin yapılması için uygun görülen ve gereken zaman, hata sayısı, iş ile ilgili olarak yayınlanan makale sayısı nicel standartlara örnek verilebilmekte olup yapılan işin kalitesi, verilerin incelenip analiz edilmesi ise nitel standartlara örnek olarak verilebilmektedir. Çalışanın hangi oranda başarılı olduğunu belirlemeye yönelik olan ölçütler standartları belirlemektedir. Standartların belirlenmesi aşamasındaki zaman ve hareket etütleri, çalışanların geçmişteki başarıları ve iş analizi gibi ölçütler ile faktörler göz önünde bulundurulmaktadır¹¹⁷.

Karşılaştırmalı standartlar ile mutlak standartlar performans standartlarının belirlenmesindeki şekilleri oluşturmaktadır. Çalışanların birbiri ile karşılaştırılarak genel sıralama ve değerlendirilmeye tabi tutulması karşılıklı standardı oluşturmaktadır. Çalışanların diğer çalışanların başarıları ve performansından

¹¹⁵ D. Bingöl, *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 1996, s. 17.

¹¹⁶ İ. Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 18.

¹¹⁷ M. Dağdeviren, Performans Değerlendirme Sürecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Bütünleşik Modellenmesi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005, s. 22 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

bağımsız olarak ele alınması, incelenmesi, değerlendirilmesi ise mutlak standardı ifade etmektedir. Performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi nasıl yapılırsa yapılsın başarılı olabilmesi isteniyorsa hem mutlak hem de karşılaştırmalı standardın özelliğini taşıması gerektiği düşünülmektedir¹¹⁸.

2.4.3. Performansın Değerlendirmesinde Periyotları Belirleme

Performans değerlendirmede periyotların belirlenmesi, değerlendirmeler belirli zaman dilimlerinde ve aralıklarda yapılmaktadır. Yıllık, altı aylık ve deneme niteliğinde süre sonlanmadan sık aralıklarla yapılmaktadır. Her bir çalışana yeteri kadar süre ayırmak değerlendirme sürecinde önem taşımaktadır. Yöneticilerin zamanları değerli ve sınırlı olmakta olup çalışanın değerlendirmesinin fazla zaman aldığı ve zor bir görev olduğu da bilinmektedir. Değerlendirme çalışmaları bu nedenle sık tekrarlanmamaktadır. Verimli ve en makul olanının altı aylık ve bir yıllık periyot uygulaması olduğu değerlendirilmektedir. Belli dönemde yapılan ve tamamlanan faaliyet performans değerlendirme olarak tanımlanmakta olup süreklilik arz etmektedir. Çalışan personelin çalışması yöneticisi tarafından her gün izlenmekte, veriler toplanmakta ve belli dönemlerde veriler gözden geçirilerek değerlendirilmektedir. Belli dönemlerde ve belli alanlarda yapılan değerlendirmeler yanıltıcı olabilmektedir¹¹⁹.

Eğitim öğretimin belirlenen tarihlerde yapılması söz konusu olduğu için değerlendirmeler de yılda bir ya da dönemde iki kez uygulanabilmektedir. Grup performansını değerlendirmek grup üyelerinin teker teker gruba ve işletmeye katkısını değerlendirmekten daha zor olmaktadır. Bu nedenle çalışanların davranışları yönetim tarafından sık aralıklarla değerlendirilmektedir. Personelin geçmiş dönemlerdeki performansı ve başarısı ölçülmemekte olup personelin gelecekteki başarı ve performans standartları da performans değerlendirmeyi oluşturmaktadır ve belirlenmesi gerekmektedir¹²⁰.

2.4.4. Performansın Değerlendirilmesinde Personel Belirleme

İşten ayrılma düşüncesinde olan personel de performans değerlemede daha net olarak belirlenebilmektedir. Performans değerlendirme sonuçları işletmeden uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde de kaynak olarak dikkate

¹¹⁸ O. Özsoy, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003, s. 23 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹¹⁹ İ. Erdoğan, **Eğitim ve Okul Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2008, s. 31.

¹²⁰ H. Can ve Ş. Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 31.

alınmaktadır. Faaliyet ve organizasyonların amacına ulaşabilmesinde gerekli sayı ve nitelikteki personelin belirlenmesini amaçlamaktadır. Mevcut personelin performans seviyesine ilişkin veriler de yapılan planlama çalışmalarında gerekli olmaktadır. Tayin ve terfiyi ilgilendiren kararların tespitindeki yol ile personel planlama işlerine de katkı sağlaması sistemi de performans değerlendirme sonuçlarını meydana getirmektedir¹²¹.

İşletmede belirlenen çalışan ihtiyacına, iş gereklerine ve iş tanımlarına uygun çalışanı bulmak, insan kaynakları işlevi olup şe alma tanımını ifade etmektedir. Doğru işlerde doğru kişiler çalıştırmak işletmelerin devamlılığını sağlamak ve işletmeye rekabette üstünlük sağlayabilmesi için gerekli işlevi oluşturmaktadır ve işletmeler bu zorunlulukta bulunmaktadır. İşin gerekliliği çalışanın nitelikleri ile eşitlik sağlıyorsa işletmenin doğru işe doğru kişi alındığı anlamına gelmektedir. Doğru çalışan bulma ve doğru çalışan seçme işe almanın süreçlerini oluşturmaktadır. Personelin belirlenmesi ile nitelikleri en uygun olan adayların işletmeye başvurması sağlanmaktadır. İnsan kaynaklarının planları, çevre şartları ve işletme siyaseti faktörleri işlevin etkinliğini azaltmakta ya da arttırmaktadır. İşletmedeki boş kadroların doldurulması için nitelikli ve şartlara uygun adayların başvurması personel belirlenmesi ile sağlanmaktadır¹²².

2.4.5. Performansın Değerlendirilmesinde Personel Eğitimi

Performansı değerlendirilecek personelin eğitimi, değerlendirme periyotlarının tespiti sırasında kişilerin eğitimi ve geliştirilmesinin yapılması gerekmektedir. Değerlendirmede kullanılacak yöntemlere dair kriterler ve dereceler değerlendirmeyi yapacak kişilere tanıtılmaktadır. Hangi kavramların kullanılacağı açıklanmakta, değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı öğretilmektedir. Değerlendirmeyi yapacak kişinin değerlendireceği personele karşı iyi davranması, iletişim kurabilmesi ve güvenlerini kazanmaları gerekmektedir. Personel değerlendirme hassasiyet gösterilmesi gereken bir konu olup yanlış ve her türlü yorumun yapılmasının önüne geçilmesi için önlemler alınması gereken konuyu oluşturmaktadır. Çalışana yeterli düzeyde bilgi ve eğitim verilmezse çalışan primlerinin kaldırılacağı veya işten çıkartılacağı korkusuna ve kuşkusuna kapılabilmektedir. Sistemin başarılı olabilmesi için çalışanlara gerekli bilgiler verilmesi ve çalışanlarla işbirliği yapılması gerekmektedir. İşletmenin kendi gazeteleri aracılığı ile sirküler, broşürler ve

¹²¹ Kaynak, Adal, a.g.e., s. 19.

¹²² Metin Arslan, *Yönetim ve Organizasyon*, Ders Notları, Şanlıurfa, 2014, s. 65.

notlarla yazılı olarak ya da tartışmalı veya tartışmasız görüşmelerle sözlü olarak çalışan değerlendirmesinin amaçları, karşılaşılan sorunlar ve uygulanan yöntemler açıklanabilmektedir. Performans değerlendirmenin başarısı yapılan bu tür girişimlerle olumlu yönde etkilenmekte ve çalışan desteğinin artması sağlanmaktadır¹²³.

Alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst yönetim arasında yeterli bir bilgi iletişimi olması gerekmekte olup bu nedenle belli dönemlerde toplantılar düzenlenmekte, amaçlar tespit edilmekte, performans değerlendirmesinin gerekliliği ile ilgili inanç aşılanaştırılmaktadır. Toplantı ve faaliyetlerde yer alan işler ve bu işlerin gerektirdiği ustalıklar ile çalışanların değerlendirilmesinde faydalanılan değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılmaktadır¹²⁴.

2.4.6. Performansın Değerlendirilmesi, Sonuçlarının Yöneticilere ve Çalışanlara Bildirilmesi

Yönetici ve iş görenlere bilgi verilmesi, değerlendirme periyotlarının tespitinden sonra performans değerlendirme sisteminde sıra kişilerin eğitilmesi ve geliştirilmesine gelmektedir. Değerlendirmeyi yapacak kişilere değerlendirme yöntemine dair derece ve kriterler tanıtılmaktadır. Değerlendirme yapılacak formların doldurulması öğretilmekte, kavramlar en açık şekilde açıklanmaktadır. Değerlendirmesi yapılacak personele iyi davranmak ve onlarla iletişim halinde bulunarak güvenlerinin kazanılması konusu üzerinde durulmaktadır. Performans değerlendirmesine önem gösterilen bir hassasiyetin oluşturulması gerekmektedir. Aksi durumda uygulamadan etkilenecekler konu hakkında her türlü yorumu yapabilmektedirler Çalışanlara yeteri düzeyde bilgi verilmesi kuşkuların da ortadan kalkmasını sağlamaktadır¹²⁵.

Birimler ve yöneticiler arasında iletişimin ve bilgi alışverişinin bulunması performans değerlendirmesinde başarı için bir adım, basamak oluşturmaktadır. Belli zaman aralıklarında toplantılar düzenlemek, amaçları belirlemek, performans değerlendirmesi yapılması gerektiği inanç ve düşüncesinin aktarılması, aşılması gerekmektedir. Toplantı ve görüşmelerde işletmede yapılan işler, bu işler için gereken beceri ve ustalıklar ile çalışanların değerlendirilmesinde kullanılacak yöntemler belirlenmeye ve tanıtılmaya çalışılmaktadır. Başarı sağlamanın en önemli koşulu

¹²³ Barutçugil, a.g.e., s. 21.

¹²⁴ Barutçugil, a.g.e., s. 22.

¹²⁵ Barutçugil, a.g.e., s. 21.

çalışanlara yapılan çalışma ve uygulamalara dair bilgi verebilmektir. Gerçeği yansıtmayan haberlerin çalışanlara aktarılması zararlı sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Yetkili bir kişi biçimsel bilgi ile çalışanlarını kuşkusuz, ön yargısız ve gerçekçi olmayan yorumlardan uzak tutabilmekte, sorunları çözebilmekte ve konuları aydınlatabilmektedir. Personel değerlemesi için durum genel kural olup önemli bir rol oynamaktadır¹²⁶.

2.4.7. Performansın Değerlendirilmesinde Olumsuzluklar ve Çözüm Önerileri

Performans değerlendirmenin olumsuzları için önlemler alınması, değerlendirmeyi yapanların personel değerlendirme sisteminde objektif ve tarafsız değerlendirme yaptıkları var sayılmaktadır. Sistemsel ve değerlendirmeyi yapanlardan kaynaklanan çeşitli hataların da sonuç üzerinde etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir. Kriterlere dayalı yapılan değerlendirmelerde bazı hatalar yapıldığı görülmektedir. Hale (Hal) etkisi, Belirli derecelere/gruplara yönelme, Yakın zamandaki olaylardan etkilenme, Kontrast hataları, Kişisel ön yargılar ve önceki değerlendirmeleri tekrarlamak bu şekilde oluşan hataları etkileyen unsurları oluşturmaktadır. İş görenin performansındaki belirgin ve birbirinden bağımsız özellikleri arasındaki farkın görülmemesi ve ilk izlenimde ya da belirgin özellik konusundaki etkilenme neticesinde olumsuz veya olumlu yapılan değerlendirme Hale etkisi olarak tanımlanmaktadır. Gerçek değer üzerinde ya da altında puan vermek veya puan toplanmasını sağlamak ise belirli puanlara yöneltmeyi ifade etmektedir¹²⁷.

2.4.8. Performansın Değerlendirilmesi ve Katılımcı Yönetim Anlayışı

İşletmede katılımın düşük seviyede, merkeziyetçiliğin aşırı yapıldığındaki hedef belirlemede ödül sistemi ve performans değerlendirmesi resmi şekilde yapılmakta olup yönetimce idare edilmektedir. Yönetim ve iş görenlerin performans amaçlarının belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde ise katılım oranının yüksek olarak sağlanması gerekmektedir. Çalışanların katılımın yüksek olduğu işletmelerde yönetimin karar ve aşamalarında yüksek eğilim gösterdikleri

¹²⁶ Bilge Akbulut, İşletmelerde Performans Değerlendirme, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2006, s. 34 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹²⁷ Akal, a.g.e., s. 7.

de görülmektedir. Böylelikle çalışanlar işletmede performans yönetiminin gerek uygulamalarına gerekse tasarımlarına katılmaktadırlar¹²⁸.

İdarenin iş görenlerin işe motive edilmesinde etkisi olduğu gibi teknolojik yenilik konusunda ya da farklı idari konularda da iş görenlere inisiyatif vermesini sağlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin stratejilerinin etkin kullanılabilmesi için gerekli katılımcılığın desteklenerek güçlendirilmesi ve iş görenlerin işletmeye ve yaptıkları işlere karşı tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm sağlamalarını geliştirmeleri gerekmektedir¹²⁹.

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Çalışanların performansı değerlendirilirken işletme yapısına en uygun olan yöntemin uygulamaya alınması yararlı olmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme yöntemleri olarak; grafik dereceleme yöntemi ve kıyaslamalı değerlendirme yöntemi konularının detaylı olarak işletmeler tarafından bilinmesi gerekmektedir.

2.5.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

En eski ve yaygın olarak kullanılan derecelendirme ölçeğini grafik dereceleme yöntemi oluşturmaktadır. Değerleme ölçeği üzerinde yer alan noktaların işaretlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Nitelik listesine ve her nitelik için ayrı ayrı derecelere sahip grafik veya çizelge sağlamak ölçekleri meydana getirmektedir. Değerlendirmeyi yapan kişiden form şeklinde belirlenen çizgilere göre derecelendireceği kişiyi ölçek üzerinde niteliklerine göre değerlendirmesi istenmektedir. Niteliklerin ölçek üzerinde iyiden kötüye ya da kötüden iyiye şeklinde derecelendirilmesi esası örgütsel faaliyetlerin başarılı ve sağlıklı yürütülmesini sağlamaktadır¹³⁰.

Değerlendirmeyi yapacak kişiden nitelik satırlarına pekiyi, iyi, orta, zayıf, çok zayıf veya mükemmel, çok iyi, iyi, orta, zayıf şeklinde ifadeler yerleştirilmesi istenmektedir. Değişen değerlere genel olarak sayısal dereceler verilmekte olup bazı uygulamalarda ise sayısal değerler konulmamaktadır. Derecelendirmeyi yapan kişilerin geçmişinin, deneyimlerinin ve kişilik özelliklerinin farklı olması

¹²⁸ M. Akif Helvacı, " Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, 155-169, s. 158.

¹²⁹ H. Ersen, *Topyekûn Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, Ayhan Matbaacılık, İstanbul, 2003, s. 65.

¹³⁰ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990, s. 19.

sebebi ile yazılı tanımlamaları aynı şekilde yorumlayamaması grafik dereceleme tekniğinin ciddi bir zayıflığını oluşturmaktadır. İş performansında ilgili kategorinin az olarak seçilmekte ya da iş performansına etki edebilecek kategoriler göz ardı edilerek arka planda bırakılmaktadır¹³¹.

2.5.2. Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinden birisi olan kıyaslamalı değerlendirme yöntemi, oldukça farklı alternatifleri olan bir kapsama sahiptir. Kıyaslamalı değerlendirme yönteminin kapsamını; sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağıtım yöntemi, kontrol listesi yöntemi, kritik olay yöntemi, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, davranışsal temele dayalı değerlendirme ölçekleri, amaçlara göre yönetim, takıma dayalı performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim yaklaşımları olarak sıralamak mümkündür.

2.5.2.1. Sıralama Yöntemi

Çalışanın diğer bir çalışan ile karşılaştırılması sıralama yöntem esasını oluşturmaktadır. Değerlendirmeyi yapan kişi işi yaparken başarıyı ve kişiyi bütün olarak değerlendirmektedir. Kişiler sayısal veriler ile değerlendirilmekte olup kişiler arası başarıların da farklı derecelerde olduğu anlaşılmaktadır. İş görenlerin performanslarının güçlü ve güçsüz tarafları ile geleceğe dair yol gösterici olması konusunda geri besleme sağlamıyor olması dezavantaj olduğunu göstermektedir. Değerlendirmeye tabi olan kişi miktarına göre çizelge hazırlanmakta ve değerlendirmede kullanılması düşünülen nitelikler tespit edilmektedir. Belirlenen niteliklere göre en başarılı çalışanın ismi en üste 1 numaralı kısma yazılmaktadır. En başarısız çalışanın ismi de son kısma yazılmaktadır. En başarılı ve en başarısız çalışanın tespitinden sonra başarı sırasına göre diğer personel sıralamaya eklenmekte ve çizelge oluşturulmaktadır¹³².

Uygulanması en kolay, zamanı en az kullanan ve en ucuz yöntemi oluşturmaktadır. Az çalışanı olan işyerlerinde uygulanması daha kolay olmaktadır. En eski ve en kolay değerlendirme yöntemi sıralama yöntemi olarak bilinmektedir. Çalışanlar bu yöntemde bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Kıdem, meslek durumu ve eğitim durumları çalışanların puanlanarak sıralanmasını sağlamaktadır. Yöntem, kamu hizmetlerinde çalışanlara daha sık

¹³¹ Barutçugil, a.g.e., s. 21.

¹³² D. Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları İstanbul, 1998, s. 48.

bir şekilde uygulanmaktadır. Üstler astlarını başarı seviyesine göre sıralamakta ve uygulama sırlama yöntemine göre değişmektedir. Üstler astlarını başarılıdan başarısızla göre sıralamaktadır. Çalışanlar pozisyonları dikkate alınmadan birbirleri ile karşılaştırılmaktadır. Bu durum pozisyondan etkilenme hatası sonucunu meydana getirmektedir. Çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmediklerinden kişilerin başarı farklılık düzey ve dereceleri de anlaşılmaktadır. Aynı seviyedeki kişilerin sıralanmasında yöntemin uygulanması mantıklı ve uygun görülmektedir¹³³.

2.5.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yöntemi, değerlendirmeyi yapan kişi değerlendirmesini iki kişi arasında yapmaktadır. Çalışanın sayısının az olduğu işletmelerde uygulanması daha kolay ve daha az maliyetli olmaktadır. İş yapabilme becerisi değerlemedeki ölçeği oluşturmaktadır. Uygulama tüm personele yapılacağından çalışan sayısını fazla olduğu işletmelerde daha fazla zaman almaktadır. Her çalışan değerlendirilecek diğer bireyler ile ayrı ayrı karşılaştırılmaktadır. Değerlendirici her karşılaştırmada iyi bulduğu çalışana işaretlemektedir. Çalışanın tercih edilme sayısı toplanmakta olup elde edilen sayı toplam karşılaştırma içinde değerlendirilen birey için indeks sayısı görevi görmektedir. Sonrasında ise puanlar standart sapma ve ortalamaları alınarak değerlendirme standart puanlara dönüştürülmektedir¹³⁴.

Karşılaştırma yöntemlerinin kullanımı günümüzde daha sınırlı olmaktadır. Kişinin başarısı, organizasyondaki değeri veya organizasyona katkısı gibi tek genel kriteri dikkate alarak karşılaştırma yapması sınırlı kalmasına sebep olmaktadır. Genel ve gözlenmesi takibi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri subjektif eşleşmede olup karşılaştırma sayısının artmasını sağlamaktadır. Sınırlamaların fazla olması nedeniyle çok sık kullanılmayan bir yöntemi oluşturmaktadır¹³⁵.

¹³³ Meriç Günsenin, , "Hedeflere Yönelik Performans Yönetimi" *Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1999, Cilt: 22, 1-167, s. 25.

¹³⁴ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, 1997, s. 22.

¹³⁵ E. Ferhat Yılmaz, Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006, s. 23 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

2.5.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönetimi, değerlendirme yapanların değerlendirdikleri çalışanları öznel yargılar ile sınıflandırıp gruplandırmalarını ve ortaya çıkacak sorun ile tutarsızlıkları önlemek amacıyla bulunmaktadır. Süreklilik gösteren olaylarda normal bir dağılım göstermekte olup değerlendiricilerin merhametli olması durumunda yüksek ya da orta kademedeki gruplandırılmakta ve değerlendirilmektedir. Organizasyonda yer alan çalışanların performans seviyelerinin normal dağılım eğrisinin standartlarına uygun bir dağılım göstermesi gerekliliği olasılığından yola çıkarak üstler astlarını beşli skala kriterlerine göre değerlendirmektedir¹³⁶.

Sürekliliği olan olaylar normal dağılım göstermekte iken değerlendiricilerin bazılarının merhametli davranmaları durumlarında çalışanları değerlendirme ölçeğinde üst ya da orta noktalara gruplandırılıp kümeledikleri görülmektedir. Bu nedenle zorunlu dağılım yönteminde amaç eğilimleri ölçmek için değerlendirmenin önceden belirlenen ve sıklık dağılımının normal şartlarına uyan biçimi esas alarak dağıtması uygun görülmektedir. Değerlendirmeyi yapacak kişilere önceden belirlenen oranlar dâhilinde iş görenleri ölçmeleri, çalışanları her boyut üzerindeki bölümlere yerleştirerek değerlendirmeleri talimatları verilmektedir¹³⁷.

2.5.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi, Değerlendirmeyi yapanlar iş görenlerin başarılarını değerlendirmek bir yana çalışmalar hakkında yorum yapmaktadırlar. İş görenlerin yaptıkları davranışları tespit etmek için sorunlardan oluşan liste ya da ölçek kullanılmaktadır. Sorular evet ya da hayır şeklinde cevaplanabilen sorulardan oluşmaktadır. Soruya cevabın evet ya da hayır olduğunu göstermek için yanına onaylamak anlamında işaret konulmaktadır. Çalışanın davranış, nitelik ve özelliklerini tespit eden farklı tanımlama araçları da kullanılabilir. Değerlendirmeyi yapan kişi değerlendirilen kişinin pozisyonunun hangi tanıma uygun olduğunu tespit edip yan tarafına işaret koymakta veya en uygun seçeneği seçmektedir. İşaretlediği tanım ya da ifadelerin değerlerini toplayarak ortalamasını almaktadır¹³⁸.

¹³⁶ Bingöl, a.g.e., s. 23.

¹³⁷ Bingöl, a.g.e., s. 31.

¹³⁸ Bingöl, a.g.e., s. 24.

İfadelere daha önceden belirlenen ağırlık puanı uygulanmış ise ağırlık kontrol listesi yöntemi kullanıldığı görülmektedir. İş görenin durumunu nitelendirip ifade eden madde işaretlenmekte ve işaretlenen iş görenlerin ağırlıklı puanları toplanarak başarı seviye ve derecesi hesaplanmış olmaktadır. Değerlendirmeyi yapanların belli puanlara yönelerek değerlendirme yapmasına engel olmaktadır. Ağırlıklı kontrol sistemi yönteminin geliştirilmesi zaman almakta ve maliyetli olmaktadır. Değerlendirmeyi yapacak kişinin kişilere fazla hoşgörülü davranması da eğilimi olumsuz etkilemekte ve yönlendirmektedir. Olumsuzlukların asgari düzeyde olması ya da giderilmesi için ise zorunlu seçim yöntemi geliştirilmiş olup uygulanmaktadır. Güvenilir ve geçerli olması açısından kontrol listesi yöntemi diğer yöntemlere oranla avantajı ve kolay olarak değerlendirilse de geri bildirim sağlaması yönünden bakıldığında zor bir yöntem olarak görülmektedir¹³⁹.

2.5.2.5. Kritik Olay Yöntemi

Yöntem ikinci dünya savaşı sırasında ABD Hava Kuvvetleri'nde görev yapan kişilerin başarılarına veya başarısızlıklarına sebep olan olayların takip edilmesi ve düzenlenmesi ile ilk kez uygulanma fırsatı bulmaktadır. Sonra ise endüstri alanında performans değerlemede kullanılmış olup yöntem iş gören davranışlarındaki kritik olayları tespit ve teşhis etmek ile sınıflandırmak, kaydetmek kapsamında değerlendirilmektedir. Kurumsal olarak değerlendirildiğinde iş veya görevdeki üstün ya da düşük performans arasındaki farkı yaratan kilit olaylara dayanmaktadır. Değerlendirmeyi yapanlar iş görenlerin iş başarısında ortaya çıkan ve kritik olarak değerlendirilen bazı olayları kaydetmekte ve gözetim altına almaktadır. Çalışanların uygun olup olmadıklarının saptanması iş görenlerin değerlendirilmesinden daha önemli bir noktayı oluşturmaktadır¹⁴⁰.

Yaygın olmayan yöntemin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Çalışanların değerlendirilmeyi yapan kişiyi kendisini izleyip olumsuz notlar alan birisi olarak değerlendirip rahatsız olması bu sakıncaların önde gelenlerinden olmaktadır. Kritik olayların çalışanların performansında etki oranı bilinmediğinden kişiler arası

¹³⁹ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları, İstanbul, 2003, s. 25.

¹⁴⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 26.

farklılıklar ortaya çıkmakta olup yöntem ile kolay bir şekilde uygulanamamakta ve geliştirilememektedir¹⁴¹.

2.5.2.6. Yerinde İnceleme ve Gözlem yöntemi

Yerinden inceleme ve gözlem yöntemi, belirli bir kısım da temsilcinin görev yerinden ayrılarak bireysel çalışanların yaptıkları çalışmalar hakkında bilgi elde etmek için amirlerinin görev yerine gitmelerini ifade etmektedir. İnsan kaynakları uzmanı, amire her çalışanın başarısı hakkında detaylı sorular sormakta, değerlendirmesinin sonucunda raporunu hazırlamaktadır. Hazırlanan rapor tekrar gözden geçirilmesi için amire gönderilmekte ve amirin onayının ardından kesinlik kazanmaktadır. Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi değerlendirme aşamasında standartlaşmanın yolunu açmakta ve değerlendirmeyi yapanın bağımsız çalışmasından kaynaklı ortaya çıkabilecek sorunları azaltmaya yardımcı olmaktadır¹⁴².

2.5.2.7. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, elde edilen sonuç ile personelin gelişimine imkân sağlayan yapıya sahip bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Değerlendirilmesi, yapılan çalışana geri bildirim sağlama ise temel mantık ve amacını oluşturmaktadır. Kritik olay yöntemi ölçeğin geliştirilmesinde ilk aşama olarak uygulanmaktadır. Personelden ve üstünden kritik olay yöntemi ile iş başarısı ile ilgili bir araya getirilen veriler genel sınıflar ya da iş başarısı boyutları şeklinde gruplandırılmaktadır. Personel değerlemede her aşama ve boyut ölçüt olarak kabul edilmektedir. İkinci aşamada kritik olayların sınıf ya da boyutlar içinde toplanması, yer almaktadır. Üçüncü ve son aşamada ise kritik olayda tanımlanan davranışlar 7 ve 10 aralıklı derecelendirilmekte ve davranışsal değerlendirme ölçeği meydana gelmiş olup geliştirilmektedir¹⁴³.

Yöntemin sakıncalarını gidermek için davranış temeline dayanan dereceleme ölçeklerine benzeyen davranış gözlem ölçekleri geliştirilmiş olup uygulanmaktadır. Başarı boyutlarının geliştirilmesi, puanlamasının yapılması ve ölçek formatı işlemleri açısından yöntem, davranışsal temele dayanan derecelendirme ölçekleri yönteminden farklılaşmaktadır. Yöntemde başarı

¹⁴¹ Ü. Dicle, *Yönetmelik Başarının Değerlendirilmesi: Türkiye Uygulaması*, O.D.T.Ü. Yayınları, Ankara, 1983, s. 34.

¹⁴² Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006, s. 26.

¹⁴³ Can, Akgün, a.g.e., s. 28.

boyutlarının geliştirilebilmesi için istatistiksel analiz yöntemlerinden faydalanılmaktadır¹⁴⁴.

2.5.2.8. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim personel değerlendirme tekniği olarak 1960'lı yıllarda kullanılmaktadır. Örgütlerde üst kademedeki hiyerarşide alt birime kadar amaçları belirlemek, stratejik ve taktik eylem planları yapmak ise sonradan geliştirilen yönetim felsefesini oluşturmaktadır. Felsefe 1954 yılında ilk olarak Peter Drucker tarafından kullanılmış olup amaçlarla yönetim, örgüt üyelerinin kişisel amaçları ile örgütün belirlenen amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmayı ve örgüt ile kişileri birleştirip bütünlemeyi amaç olarak belirlemekte olup hedeflemektedir¹⁴⁵.

Amaçlarına göre yönetimde değerlendirme amir ile çalışanın faaliyet öncesinde sayısal değer olarak belirledikleri amaçları saptamalarına göre belirlenmektedir. Amaçlarına göre yönetim kendi kendini değerlendirme sistemi ile yöneticinin veya amirin değerlendirme sisteminin birleşiminden meydana gelmektedir. İşletmenin büyüme, kar elde etme gibi amaçlarını net bir biçimde ortaya koymak, bu doğrultuda amaca ulaşmak ihtiyacı ile iş görenlerin katkı sağlaması ve kendilerini geliştirme ihtiyacı ile bütünleştirmek içerikli dinamik bir kavram tanımını oluşturmaktadır. Tüm yöneticilerin sorumlu oldukları birimlerin amaçlarına olduğu kadar organizasyondaki tüm politika ve amaçların tamamı ile amaçlara göre yönetim felsefesi ilgilenebilmektedir denilebilmektedir. Yönetim tüm ilgi ve dikkati işletmenin varlık nedeni olan amaçlara ve başarıyı belirleyen sonuçlar etrafında toplamaktadır. Amaçlara göre yönetimin devamlılığı ve işleye bilirliliği öncelikle üst kademe amir ve yöneticiler dahil olmak üzere tüm personele tanıtılması ve yöntemi kabullenip benimsemelerine bağlı olarak gelişme göstermektedir¹⁴⁶.

2.5.2.9. Takıma Dayalı Performans Değerleme

Takıma dayalı performans değerlemede sorunlar birlikte tartışılmakta, çözüm önerileri birlikte bulunmakta veya somut örneklerle proje uygulanmakta, gerçekleştirilmektedir. Takımda yer alan kişilerin, performans ölçümleri ve

¹⁴⁴ Can ve Akgün, a.g.e., s. 28.

¹⁴⁵ Nazmiye Demir, Dilek Birbil, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, MPM Yayınları, Ankara, 1998, s. 29.

¹⁴⁶ Yüksel, a.g.e., s. 30.

bireysel çalışmalarının tespiti bu gibi durumlarda zor olmakta ve mümkün olmamaktadır. Takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi bu durumda fazlasıyla önem taşımaktadır ve kazanmaktadır. Çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi, rekabetin olmaması ve grup dayanışması ile yönlendirmesi yönetimin en belirgin özelliğini oluşturmaktadır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmek zor olduğundan takım performansının ve kişilerin performanslarını ayrı ayrı takip etmek gerekmektedir. Değerlendirmede üç faktörden faydalanılmaktadır¹⁴⁷.

Takımın başarılı süreç kalitesini esas alan miktarını çıktı, süreç ölçümü, sonuç ve müşteri tatmini oluşturmaktadır. Bu miktar ölçüleri tek bir puan haline getirilmektedir. Puan takımdaki her kişiye ayrı tahsis edilmektedir. Takımın çabalarını bireyin katkısı, bireyin katkısını da takım performansı yansıtmaktadır. Takıma katkıda bulunmak ve süreci geliştirmek için çalışanların geliştirdiği yeteneklerin seviyesi ve düzeyi, süreci iyileştirmek için kişinin geliştirme çalışmaları, çalışanın yetenekleri ve harcadığı çabalar yönetici tarafından değerlendirilmektedir. Bireyin performansı değerlendirilirken çift yönlü değerlendirme uygulanmakta ve daha etkili sonuçlara ulaşılabilmektedir¹⁴⁸.

2.5.2.10. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı

Çalışanın davranışları ve hareketleri ile bunlara sebep olan etkileri ile ilgili olarak çalışanın amirlerinden, mesai arkadaşlarından, birlikte olduğu proje takımının diğer üyelerinden, tedarikçi ve müşterilerinden bilgi toplaması 360 derece performans değerlendirme sistemini oluşturmaktadır. Araştırmacılar 1960'lı ve 1970'li yıllarda kişilerin performansları hakkında daha doğru ve geniş bilgi sağlamak için araştırmalar yapmışlardır. Araştırmada asttan gelen geri bildirim amirlerin davranışındaki etkisi konusunda birçok çalışma yapılmaktadır. Çalışma sonucunda amirlerin astların amirlerini nasıl algıladıklarını öğrenmeleri ve amirlerin davranışları üzerinde olumlu etki yarattığı yine amirlerce gözlemlenmektedir¹⁴⁹.

360 derece geri bildirim yöntemi ile çalışanlara kendileri hakkında doğru ve gerçek geri bildirim alma imkânı sağlamaktadır. Yargıların da içinde olduğu anket tekniği ile değerlemeyi ortaya çıkaran veriler bulunmaktadır. Anket üzerinde

¹⁴⁷ Bingöl, a.g.e., s. 31.

¹⁴⁸ Bingöl, a.g.e., s. 31.

¹⁴⁹ Aygül Aytaç, "Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi", <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>, (Erişim Tarihi: 36.03.2016).

çalışmanın yapılacağı kesim tarafından doldurulmaktadır. Çalışanın performansının farklı kesimlerden de değerlendirme yapılarak alınması çalışmayı daha kapsamlı ve geniş olarak ortaya koymaktadır. Geniş alanda tutarak sınırlı alandaki değerlendirme hatalarını minimize etmektedir. Farklı ve birden fazla değerlendiriciler sonucun nesnel olmasını sağlamakta ve süreci daha etkin kılmaktadır. Değerleyici sayısının fazla olması durumunda çalışmanın süresi uzamakta ve yüksek maliyetlere neden olarak sıkıntıya yol açabilmektedir¹⁵⁰.

2.6. PERSONEL PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların işlerindeki performans, işletmenin verimliliğini ve karlılığını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu yüzden, işletmelerin hedefledikleri amaçların gerçekleştirebilmesi çalışan personelin performansı ile doğrudan ilgili olmaktadır. İşletmeler personelin performansını değerlendirirken; örgütsel bağlılık, çalışan performansı, işe erken gelme, işgücü devri azlığı, çalışan motivasyonu, duygusal bağlılık, çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması, ego tatmini, ürün ve hizmet kalitesinde süreklilik ve tam kapasiteyle çalışma hususlarına özen göstermelidirler..

2.6.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık birbirine sevgi ve saygı göstermek ile yakınlık duymak ve yakınlık göstermek, sadakat, bağlılık tanımını ifade etmektedir. Ayrıca kişi düşünce kurum ya da kendimizden büyük gördüğümüz bir şeye bağlılık göstermemiz, yerine getirmekte zorunlu olduğumuz yükümlülükte bağlılığı tanımlayabilmektedir. Çalışan kabul edilmesi ve sözleşme ile işe başlaması, örgütsel bağlılığın ilk aşamasını oluşturmaktadır. Örgüt üyesi olan kişinin hedef amaç ve işin gerekliliklerini yerine getirmesi ile gelişmektedir. Örgütsel bağlılık kişinin örgütü ile kimlik birlik ve bütünleşmesine girerek oluşturduğu güç birliği olarak da ifade edilebilmektedir¹⁵¹.

Örgütsel davranış, örgütsel ve sosyal psikoloji gibi disiplinlere ilginin artması bu konularda araştırmacıların kendi bakış açıları ile konuya bakmaları, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılır olmasını güçlendirmekte ve kolaylaştırmaktadır. Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanımın bulunduğu Morrow tarafından savunulmaktadır. Çalışan ve örgüt arasında doğrudan ilişki ya

¹⁵⁰ M. Şerif Şimşek ve H. Serdar Öge, *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 32.

¹⁵¹ G. B. Northcraft, and M. A. Neale, "Organizational Behavior" *Management Challenge The Dryden Pres*, 1990, 3-84, s. 17.

da bağlantı olduğu konusunda fikirler olmasına karşın bu bağların ya da ilişkilerin yapı ve oluşum yönünden farklılıklar olduğu yönünde de görüşleri bulunmaktadır¹⁵².

2.6.2. Çalışan Performansı

İşletmede çalışan kişilerin ya da grupların amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından ulaştıkları sonucu çalışan performansı olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin ulaşmak istediği amaç yönünde kişi ya da takımın kendisi için belirlenen standart ve amaçlara ulaşabilme seviyesinin göstergesi olan performans değer, tutum, kişilik ile bireyin beceri ve yeteneklerinin oranını göstermektedir. Çalışanın neler yapması gerektiğine dair beklentiler ile gerçekte yaptıkları arasındaki ilişki fonksiyonu performansı göstermektedir. Örgütün ya da grubun amaca ulaşmasında gösterdiği sonucun nitel ve nicel yanı sıra miktar olarak ölçütünü oluşturmaktadır. Belirlenen koşullar dâhilinde işin yerine getirilmesi ve çalışanın işçinin davranış şekli olarak genel anlamda ifade edilebilmektedir¹⁵³.

Çalışanın kendisinden istenen ve beklenen performansı gösterebilmesi için moral ve motivasyon olarak güçlü olması gerekmektedir. Çalışanın performansı ile üretim performansı arasında pozitif olarak güçlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyonun verimlilik ve üretim performansı arasında tetikleyici ve etkili bir faktör olduğu söylenebilmektedir. Çalışanın motivasyonuna yönelik olumlu etki meydana gelebilmesi için işletmenin ücret ve fırsatlar konusunda çalışanını desteklemesi gerekmektedir. Çalışanın kendini tatmin edebilmesi, terfi imkânlarına sahip olabilmesi ve diğer çalışan arkadaşları tarafından ilgi, destek, yakınlık ve samimiyet ile desteklenmesi de önemli faktörleri oluşturmaktadır¹⁵⁴.

2.6.3. İşe Erken Gelme

İşe erken gelme işten ayrılma ve devamsızlık gibi tatminsizlikten kaynaklı olan bir davranış biçimini oluşturmaktadır. Çalışanın işletmede aktif katılımdan fiziksel olarak kaçma yollarından birisi olarak tanımlanmaktadır. Bir kaç dakika ile birkaç saat arasında değişmekte olup kısa süreli devamsızlık olarak

¹⁵² N. Rewards Olğver, "Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupation Psychology*, 1990, 3-84, s. 17

¹⁵³ İrfan Yazıcıoğlu, "Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması", *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 55, 835-849, s. 837.

¹⁵⁴ Uygur Akyay, "Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, Cilt: 1, 835-849, s. 838.

değerlendirilmektedir. İşlerin zamanında tamamlanmasına engel oluşturmuyorsa ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kesintiye uğramasına neden olmuyorsa işletme verimliliğini olumsuz etkilememektedir. Geçerli mazeretler durumunda çalışan tarafından yapılıyorsa da yönetimin ve idarenin dikkat etmesi, ilgilenilmesi gereken olumsuz bir davranış ve durumun belirtisidir. İdare ve yönetim tarafından tekrarlanma sıklığı ve nedeninin kontrol edilmesi gereken önemli bir noktayı oluşturmaktadır¹⁵⁵.

2.6.4. İşgücü Devri Azlığı

İşgücü devri gönüllü ve gönülsüz olarak iki şekilde meydana gelmektedir. Gönüllü devir çalışanın kendi istek ve rızası ile işi bırakması, terk etmesi olarak tanımlanmaktadır. Gönülsüz devirde ise örgüt, işletme tarafından işin bırakılmasından söz edilmektedir. Hastalık sakatlık gibi sebeplerle çalışanın iş yapamayacak duruma gelmesi gönülsüz devir için söz konusu olmaktadır. İdareci, yöneticilerin tutumundan kaynaklı ya da kurumsal aktörlerden kaynaklı olmasında ise gönüllü iş gücü devri oluşmaktadır. Ayrıca çalışanın yeni bir iş bulma olağanın olması, daha iyi ücret fırsat imkânı farklı endüstri kurumları ve kendisini yeterli geliri sağlamak için alternatifleri değerlendirilmesi gibi dışsal etkenlerde gönüllü iş gücü devrinin nedenlerinin oluşturabilmektedir¹⁵⁶.

Bu nedenle yöneticiler iş gücü devrini bir sorun olarak görmektedirler. İş gücü devrine neden olan yönelmelere yardımcı olması için bazı model ve uygulamalar kullanılmaktadır. Yöneticiler iş gücü devrinin habercisi olarak işten ayrılma fikri konusunda hem fikir düşüncede olmaktadırlar. Çalışanın, iş görenin işten ayrılma niyeti olduğunu hissetmeleri ve önlemleri almak için harekete geçmeleri iş gücü devrini önlemeye kolaylık sağlamaktadır. İş tatminsizliği ile gönüllü iş gücü devri arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın tatminsizliğine neden olan ya da olabilecek tatminsizliğin araştırılması ve çözüm önerilerinin sağlanması da akıllıca bir tutum ve davranışı oluşturmaktadır¹⁵⁷.

¹⁵⁵ John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, 1993, s. 93.

¹⁵⁶ Ayhan Cesur, İş görenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kocaeli, 1998, s. 22 (**Yayınlanmamış Master Tezi**).

¹⁵⁷ İrfan Erdoğan, *Pozitivist Metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, ERK Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 24.

2.6.5. Çalışan Motivasyonu

Çalışan motivasyonu, iş görenlere farklı biçimlerde davranmaya yönelten sebeplerin belirlenmesi, sebeplerin iş görenlerin davranışlarını nasıl yönlendirdiğinin tespiti, davranışlarının olumlu devamının sağlanması araştırmaları ile yönetimde motivasyon kavramı ilgilenmektedir. İş görenlerin gönüllü çalışmaya yönelmesi motivasyonun sağlanabilmesindeki temel unsuru oluşturmaktadır. İş görenlerin örgütün işleyişi ve arkadaşları için duyduğu endişe ve paniğe bağlı olarak gönüllü çalışma isteği gelişmektedir. İş görenlerin çalışma isteği yönetim ve idare tarafından harekete geçirilmedikçe fazla miktarda nitelikli personel olsa bile amacına ulaşmamakta ve gerekli faydayı sağlayamamaktadır. İş görenlerin aracılığı ve desteği ile işletmenin varlıkları işletmenin amaçlarına hizmet edebilmektedir. İş görenin çalışma yeterliliği yanından çalışma isteğinin de olması işletme için temel bir unsuru oluşturmaktadır¹⁵⁸.

Çalışan motivasyonu, işi yapabilmek için gereken beceri, hüner ve bilgi çalışma yeterliliği olarak ifade edilmektedir. Çalışma istekliliği ise kişinin yani çalışanın kendisinden kaynaklanmakta olup aynı zamanda eşit oranlı olarak kişinin iş ortamında nasıl çalıştırıldığına, yöneltildiğine de bağlı olarak değişmektedir. İş görenin motivasyonu istekliliğini ve nasıl yönetildiğini etkilemektedir. Motivasyona etki eden faktörler ile örgütsel ve kişisel verimliliğine bağlı olarak meydana gelen başarı arasında da doğrusal bir ilişki olduğundan söz edilmektedir. Üst düzey idareci ve yöneticinin iş görenin istekliliğini sağlayarak motivasyonunu ve başarı düzeyini üst seviyede tutabilmek için desteğini sunması gerekmektedir. Yönetimin ve idarenin desteği ile iş görenler kendilerini daha güçlü hissetmekte, problem çözmede ve başarıya odaklanmada daha istekli olmaktadır. İşletme ile uyum sağlayan ve işletme değerlerini destekleyen çalışanların motivasyon ve başarı düzeyleri yükselmektedir¹⁵⁹.

2.6.6. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık ile çalışan iş gören işletmenin değerlerini güçlü bir bağlılıkla kabul etmekte ve kendisini işletmenin bir parçası kabul etmektedir. Bu durum çalışan için mutluluk kaynağını oluşturmaktadır. Çalışanın duygusal olarak işletmeye bağlılığı üzerinde durulmaktadır. Çalışanın duygusal bağlılığı kendi isteği ile işletmede kalması anlamına da gelmektedir. Bu şekil, iş görenlerin

¹⁵⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 56.

¹⁵⁹ Zekai Öztürk ve Hakan Dündar, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2003, Cilt: 4, 55-67, s. 57.

işverenin hayalindeki, kendini işletmeye adanmış ve sadık çalışan profilini oluşturmaktadır. Çalışanlar, iş görenler fazla sorumluluk almaktan çekinmemekte ve daha hevesli olmaktadır. İşletmeye ve işe karşı olumlu tutum sergilemekte ve her türlü çabayı göstermeye hazır ve istekli olmaktadır¹⁶⁰.

Duygusal bağlılık, iş görenleri işletmeye duygusal yönden bağlayan ve işletmenin üyesi olmaktan mutlu olmalarını sağlayan örgütsel ve kişisel değerlerin birbiri ile örtüşmesi, uyumlu olması sonucunu doğurmaktadır. İş gören kendi değerleri ve örgüt değerlerinin uyumlu olduğunu gördüğünde ve hissettiğinde örgütsel bağlılık oranını da yüksek tutmaktadır. Duygusal bağlılığa etki eden faktörlere, işin zorluğu, güçlüğü, rol açıklığı, idarenin önerilere açık olması, amaç farklılığı, etik olması, arkadaş bağlılığının gücü, adalet, geri bildirim sağlaması ve katılım gibi nedenlere bağlanmaktadır¹⁶¹.

2.6.7. Çalışanların Temel İhtiyaçların Karşılanması

Çalışanların temel ihtiyaçların karşılanması, son yıllarda iş görenlerin işindeki mutluluğu ifade eden personel memnuniyeti kavramı üzerinde fazlası ile değerlendirmeler yapıldığı görülmektedir. İşletmeler, iş görenlerinin memnuniyet seviyesini yükseltmek için yüksek oranlarda kaynak ayırmaktadırlar. Memnuniyet derecesinin artacağı ve iş görenlerin motivasyon ile örgüt bağlılığının yükseleceği düşüncesi buna sebep olmaktadır. İş görenlerin karlılığı ve etkililiği ile kaliteli hizmet ve ürün üretimi değerlendirme sonucunun olumlu olmasını sağlamaktadır. İş görenlerin memnuniyeti iyileştirme ve müşteri memnuniyetinin sürekli sağlanması Toplam Kalite Yönetimi'nde önemli unsurlardan bir tanesini oluşturmaktadır. İşletme iş görenin niteliksel özelliklerine kalite ve değer kazandırdığında kendi kaliteli ürün ve hizmet hedefindeki amaç için de yol katletmiş olmaktadır¹⁶².

İşletmelerin iş hayatında başarılarının devamı için çalışanlar, iş arkadaşları ürün ve çalışma süreci gibi kriterlere de dikkat etmesi gerekmektedir. Bu kriterler " 4Ps" ifade edilmektedir. Mükemmel iş arkadaşlarına sahip mükemmel çalışan

¹⁶⁰ M. Çetin Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 20.

¹⁶¹ Ercan Oktay ve Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, Cilt: 10, 179-194, s. 184

¹⁶² Jacob Eskildsen, K. Dahlgaard, "A Casual Model for Employee Satisfaction", **Total Quality Management**, 2000, 1081-1094, s. 1081.

ile mükemmel işleyen iş akışında ürün/hizmetle mükemmel sunumu sağlamak olarak anlamlandırılmaktadır. Çalışanın işyerinde verimli, motivasyonu yüksek olması, hizmetinin kalitesini artırabilmekte ve müşteri sadakatinin de artmasına neden olabilmektedir. Hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti seviyesi ile müşteri memnuniyet seviyesi arasında doğrusal ilişkiden söz edilebilmektedir. İşletme karlılığı, çalışan memnuniyeti ve müşteri sadakati arasında da olumlu bir ilişki olduğu söylenebilmektedir¹⁶³.

2.6.8. Ego Tatmini

Ego tatmini, kişilerin takdir edilme, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ego ihtiyacından kaynaklı olmaktadır. Her çalışanda aynı seviyede olmayıp motivasyon sisteminde faydalı olabilmektedir. İşletme iş performansını kabul edilebilir uygunluğu, giyim kuşam, iş ahlakı, yetenek ve terfi değerlendirmeleri yoluyla çalışanları teşvik etmektedir. Yetki devri, eğitim imkânları yaratıcılığı ile ödüllendirme, karar ve çözüm aşamalarında iş görenin fikrine başvurma ile de ego tatminindeki ihtiyaçları karşılayabilmektedir¹⁶⁴.

2.6.9. Ürün ve Hizmet Kalitesinde Süreklilik

Ürün ve hizmet kalitesinde süreklilik, oluşabilecek hataları önlemek için devam eden faaliyetlerin, kalite muayenelerinin ve ürünün üretim sırasında ya da alıcıya tesliminden sonra tespit edilen hataların sonucundaki maliyetler kalite maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Ya da işletmelerin kaliteli üretim yapabilmesi için ve kalite seviyesine belirli bir yerde tutabilmek için katlandığı maliyetler olarak da ifade edilebilmektedir. 26 BS 6143 (1990) standartında ve Amerikan Kalite Kontrol Derneğine (ASQC,1971) göre kaliteli üretim yapılabilmesi için ve kalitesiz üretimde ortaya çıkmış olan maliyetleri tümü de kalite maliyeti kapsamında değerlendirilmektedir¹⁶⁵.

Hizmetlerle ilgili olarak akademik çevrelerce hizmet konusunda genel kabul görmüş ortak bir tanım bulunmamaktadır. Hizmetler, insan ihtiyaçlarının doyuma ulaşmasını sağlayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Direkt olarak satışa sunulan veya ürünlerin (mal/hizmet) satışı ile birlikte oluşan yararlar da hizmet

¹⁶³ Kurt Matzler, Birgit Renzl, "Personality Traits, Employee Satisfaction And Affective Commitment", *Total Quality Management*, 2007, 589-598, s. 161.

¹⁶⁴ Hüseyin Yılmaz, "İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik", *Standart Dergisi*, 1999, 1-219, s. 22.

¹⁶⁵ S. Yükçü, Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi, *Anadolu Matbaacılık*, İzmir, 1999, s. 90.

tanımı içinde yer almaktadır. Hizmetlerin çeşitliliğinin fazla olması da tanımın yapılabilmesine zorlaştırmakta olup gelişen teknoloji de bir sebep olarak gösterilebilmektedir. Hizmet sektörü oranının yüksek olması toplumun gelişmişlik seviyesinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde, toplumlarda gelişmişlik seviyesi yüzde seksenlerde olup oran giderek artmakta ve toplum giderek gelişmektedir¹⁶⁶.

2.6.10. Tam Kapasiteyle Çalışma

Tam kapasiteyle çalışma, işletmenin belli süre içerisinde mevcut üretim faktörlerini kullanarak oluşturabileceği üretim miktarı üretim kapasitesini göstermektedir. Teknoloji alanındaki hızlı değişim sonucunda kapasite ölçümü ya da planlaması günümüzde zor şartlarda yapılabilmektedir. Belirsizlik ve değişken bazı şartlarda hesaba katılarak tam kapasitede çalışmayı zorlaştıran ya da engelleyen detaylar göz önüne alınıp değerlendirilerek kapasite tahmini veya planlaması yapılabilmektedir. İktisat literatüründe kapasite ve kapasite kullanımı kavramları sıkça yer almasına rağmen teorik olarak açıklamaları çok az oranda yapılabilmektedir. Son yıllarda güncellik kazanan ve çalışmaların giderek artması ile sıkça söz edilmektedir. 1970 li yıllarda dünyada yaşanan ekonomik bunalım gündeme gelme sıklığını arttırmaktadır¹⁶⁷.

Kapasite kavramı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin önemli bir kavram olup kavram için tek bir tanım ve anlam üzerinde karar kılınamamaktadır. Kapasite genel anlamda işletme büyüklüğün Performans, belli amaçlara yönelik planlı faaliyetler sonucu nitel ve nicel olarak değer kazanan kavramlar performans kavramı olarak tanımlanmaktadır. Taktiksel. Operasyonel ve stratejik amaçların gerçekleşmesinde, iş görenlerin yapılan işin gereklerini uygulamak için gösterdikleri çabaların değerlendirilmesi işletme performansını ifade etmektedir. İşletmelerde işverenler için performans önemli bir konun olarak ele alınmakta olup çalışanın çalışma davranışının sonucunu oluşturmaktadır. Çalışanın ya da grubun çalışma alanlarının ve işletmenin amaçlarına nicelik ve nitelik katkılarının toplam değeri performansı oluşturmaktadır. Bireysel iş performansı örgüt için bu açıdan önem taşımaktadır. Çalışanların performansının zayıf ya da güçlü olmasından işletme de etkilenmektedir. Yöneticinin görevi işletme performansını

¹⁶⁶ Özlem İpekgil, Doğan Özkan Tütüncü, *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayınları, İzmir, 2003, s. 201.

¹⁶⁷ www.mevzuatdergisi.com, (Erişim Tarihi: 04.02.106).

yükseltmek olup çalışanların da performansından yine yönetici sorumlu olmaktadır¹⁶⁸.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE EKONOMİK MOTİVASYON UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERSONELİN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ VE SABİHA GÖKÇEN HAVAALANI BÜRO ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

“İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği” başlığı altında hazırlanan bu çalışmanın metodoloji kısmında; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, evreni, hipotezleri, bulgular, sonuç, öneriler, ve istatistiksel analizler sonrasında elde edilen verilerin değerlendirilmesi konuları incelenecektir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği konusunu irdeleyen bu araştırma, mevcut durum tespitinin yanı sıra, gelecekte yapılacak araştırmalara ve ilgili taraflara bilimsel yöntemle elde edilen önerileri sunma amacını taşımaktadır. Çalışanların motivasyonunun artırılmasında ekonomik motivasyon araçları; ücret artışı, kara katılma, primli ücret, ekonomik ödül uygulaması, sosyal güvenlik, emeklilik planları, ceza ve ödül sistemleriyle ilgili uygulamaların mevcut durumu, yapılacak alan araştırmasıyla elde edilecek bilimsel verilerin analizi ve raporlanması amaçlanmaktadır.

Hava yollarında çalışan personelin; memnuniyeti, kararlara katılımı, örgütsel bağlılığı, performansı, işe erken gelmesi, işgücü devrinin az olması, motivasyonunun yüksek olması, duygusal bağlılık, ego tatmini, hizmet kalitesinde süreklilik, tam kapasiteyle çalışmasını sağlayacak sebeplerin neler olduğu, mevcut durum ve bilimsel yöntemle yapılabilecek önlemlerin ilgili taraflara sunulması amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmada, hizmet alanında yer alan hava yollarının personelinin verimliliğinin ve motivasyonunun artırabilmesi için neler yapılabilir? Hizmetlerin

¹⁶⁸ E. Yıldırım, “Kapasite Kullanım Oranlarının Hesaplanması ve Türkiye İmalat Sanayinde Kapasite Kullanım Oranları”, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1989, 1-65, s. 29.

kalitesi sürekli hale nasıl getirilebilir? Rekabette başarılı olabilmek için başka neler yapılmalı? Personelin motivasyonu nasıl artırabilir? Personelin performansı nasıl artırabilir? Ekonomik motivasyon araçlarını en iyi şekilde nasıl uygulayabiliriz? Şeklindeki soruların analizi ve bilimsel yöntemle elde edilecek bulguların ilgili tarafların yararına sunulması amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde ülke ve Dünya pazarında yaşanan değişimin hızlı gelişmeler ve yoğun rekabet ortamı, tüketicilerin tercihlerini etkilemektedir. İşletmelerdeki ekonomik motivasyon uygulamaları son derece önemli bir yere sahip olup, çalışanların performansına etki düzeylerinin tespit edilmesi, çalışanların iş doyumunu ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin performansla ilişkisinin ortaya konulması işletmelerin ve sektörün geleceği için önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, Sabiha Gökçen Havaalanından yolculuk yapan yolcuların memnuniyetinin sağlanması, dünyada hızla artan rekabet dolayısıyla çok önemli bir husus olarak dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, hava yollarında çalışan personelin motivasyonunun yüksek olması ve performansının artırılması, ilgili taraflara (çalışan personel, havayolu kurumu, müşteriler) önemli kazanımlar sağlayabilecektir.

3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın tamamlanması için Sabiha Gökçen havaalanında görev yapan iç hat ve dış hatlarda görevli olan 250 kişiye anket uygulanmıştır. Anketin uygulanması safhasında anketörler seçilirken kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

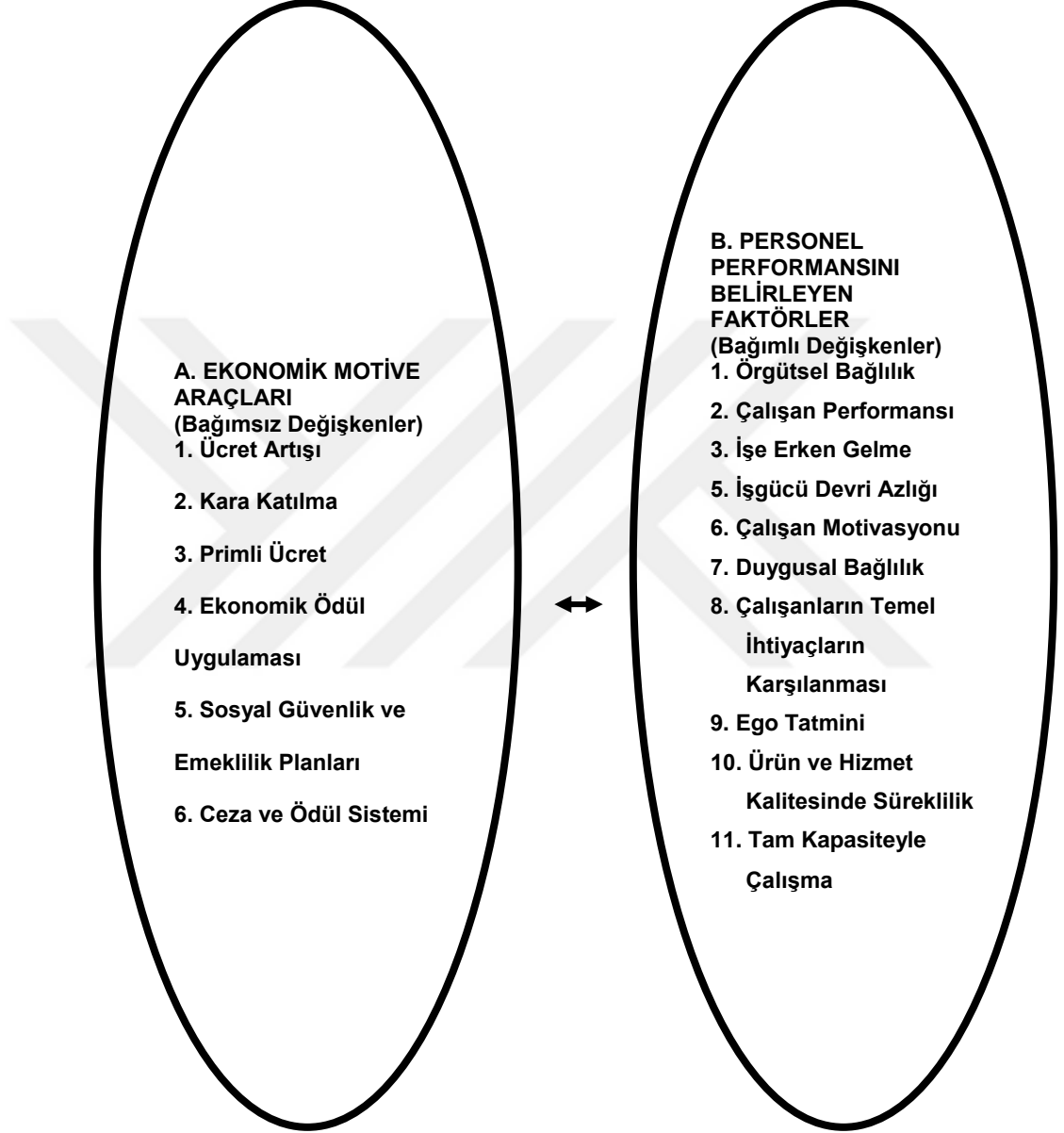
3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Çalışma, "İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği" konusu ile sınırlandırılmıştır.

2. Çalışmanın verileri hazırlanan ölçekler ölçekleri ile elde edilecek ve anket yöntemi uygulanacak ve çalışmanın raporu tamamlanmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın modeli, literatürden yararlanılarak hazırlanmış olup, kavramsal açıdan aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.



Şekil-1 Türkiye’de Havayolu ve Yolcu Taşımacılığında Müşteri Memnuniyeti İlişkisine Yönelik Kavramsal Model

3.1.6. Araştırmanın Hipotezleri

H0.1: Cinsiyet değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.2: Cinsiyet değişkeniyle ödöl faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.3: Cinsiyet değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.4: Cinsiyet değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.5: Cinsiyet değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.6: Cinsiyet değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.7: Medeni hal değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.8: Medeni hal değişkeniyle ödöl faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.9: Medeni hal değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.10: Medeni hal değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.11: Medeni hal değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.12: Medeni hal değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.13: Yaş değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.14: Yaş değişkeniyle ödöl faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.15: Yaş değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.16: Yaş değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.17: Yaş değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.18: Yaş değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.19: Eğitim durumu değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.20: Eğitim durumu değişkeniyle ödöl faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.21: Eğitim durumu değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.22: Eğitim durumu değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.23: Eğitim durumu değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.24: Eğitim durumu değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.25: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.26: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle ödöl faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.27: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.28: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.29: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.30: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.31: Görev değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.32: Görev değişkeniyle ödöl faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.33: Görev değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.34: Görev değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.35: Görev değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.36: Görev değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.37: Gelir değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.38: Gelir değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.39: Gelir değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.40: Gelir değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.41: Gelir değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.42: Gelir değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.43: Ödül faktörünün bağlılık, motivasyon ve performans faktörlerine istatistik anlamda bir etkisi yoktur.

H0.44: Güvenlik faktörünün bağlılık, motivasyon ve performans faktörlerine istatistik anlamda bir etkisi yoktur.

3.1.7. Araştırmanın Varsayımları

Çalışmanın varsayımları;

1. Çalışmada verilerin elde edilmesinde kullanılacak olan ölçekler ve yapılacak olan anketin, çalışmanın amacını gerçekleştirme için yeterli olacağı var sayılmıştır.

2. Çalışmanın verilerinin elde edilmesinde SPSS istatistik programının kullanılmasının yeterli olacağı varsayılmıştır.

3.1.8. Araştırmanın Problemi

1. Çalışanın cinsiyeti, örgütsel bağlılık seviyesini etkiler mi?
2. Çalışanın evli veya bekar olması, performansını etkiler mi?
3. Çalışanların farklı yaşlarda olması, motivasyonlarını etkiler mi?
4. Çalışanın eğitim durumu, ödüllendirmeye karşı davranışlarını etkiler mi?
5. Çalışanın kurumdaki çalıştığı sürenin uzunluğu, işletmeye duyduğu güveni etkiler mi?
6. Çalışanın gelir seviyesi, çalışanın performansını etkiler mi?

3.1.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada; “Ekonomik Motivasyon Araçları Ölçeği¹⁶⁹ ” ve “Çalışan Performansını Belirleyen Faktörler Ölçeği¹⁷⁰ “ yardımıyla, hazırlanan anketler katılımcılara dağıtılarak çalışmayla ilgili veriler elde edilecektir.

3.1.10. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi

Bu çalışmanın teorik bölümünde, motivasyon kavramı ve önemi, çalışan motivasyon araçları, performans ve performans değerlendirme ile ilgili temel kavramlar, performans değerlendirme yöntemleri, personel performansını belirleyen faktörler konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın literatür kısmının hazırlanmasında, alanda yazılmış olan temel çalışmalardan (makale, tez, internet kaynakları, kitap, gibi) yararlanılmıştır. Çalışmanın alan araştırması kısmında, hazırlanan ölçeklerde anket uygulaması yapılmıştır. Ölçek soruları tespit edilirken, yapılan literatür taramasından elde edilen veriler ışığında amaca uygun sorular geliştirilecektir. Anket formunun hazırlanmasından sonra, ölçekler katılımcılarla karşılıklı görüşme yöntemiyle uygulanarak veriler elde edilecektir. Ölçeklerin cevaplandırılmasında beşli likert yöntemine başvurulmuştur. Araştırmanın ana kütesini Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları oluşturacaktır. Araştırma Verilerinin Analizinde faydalanılabilecek analizler; Demografik karşılaştırmalar, ANOVA analizi, Kaiser-Meyer-Olkin Değerlerinin hesaplanması (KMO) testi, Cronbach's Alpha Katsayısının Analizi, Faktör Analizi, Döndürülmüş Faktör Analizi, Varyans Analizi, Bartlett Küresellik Testi, Regresyon Analizi vs. şeklinde sıralanabilir.

Soruları cevaplandırmak veya hipotezleri sınamak için veriler hazırlanan ölçeklerle elde edilecek ve SPSS 21 programında istatistiksel analizler ile değerlendirilerek çalışmanın raporu hazırlanacaktır.

3.1.11. Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın güvenilirlik analizi için Alfa Yöntemi (Cronbach Alfa Katsayısı) yöntemidir¹⁷¹. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar aşağıda verilmiştir;

$0,0 \leq \alpha < 0,4$ aralığında ölçek güvenilir olmadığına karar verilir,

$0,4 \leq \alpha < 0,6$ aralığında ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğuna karar verilir,

$0,6 \leq \alpha < 0,8$ aralığında ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna karar verilir,

¹⁶⁹ Maxime A. Tremblay, Céline M. Blanchard, Sara Taylor, and Luc G. Pelletier, “ Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: It's Value for Organizational Psychology Research”, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2009, Cilt: 41, 213-226, p. 226.

¹⁷⁰ Majdy Zuriekat, Rafat Salameh and Salah Alrawashdeh, “ Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction”, *International Journal of Business and Social Science*, 2011, Cilt: 28, 159-169, p. 165.

¹⁷¹ İlker Ercan, İsmet Kan, “Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlik”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 2004, 211-216, s. 214.

$0,8 \leq \alpha < 1,0$ aralığında ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna karar verilir.

Araştırmanın tespit edilen faktörlerinin hesaplanan Cronbach's Alpha Katsayısı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo-1 Güvenilirlik Tablosu

Değişkenler	Cronbach's Alpha Katsayısı
Tüm Araştırma Soruları İçin	,909
F1. Ücret Faktörü	,753
F2. Ödül Faktörü	,839
F3. Güvenlik Faktörü	,666
F4. Bağlılık Faktörü	,711
F5. Motivasyon Faktörü	,641
F6. Performans Faktörü	,705

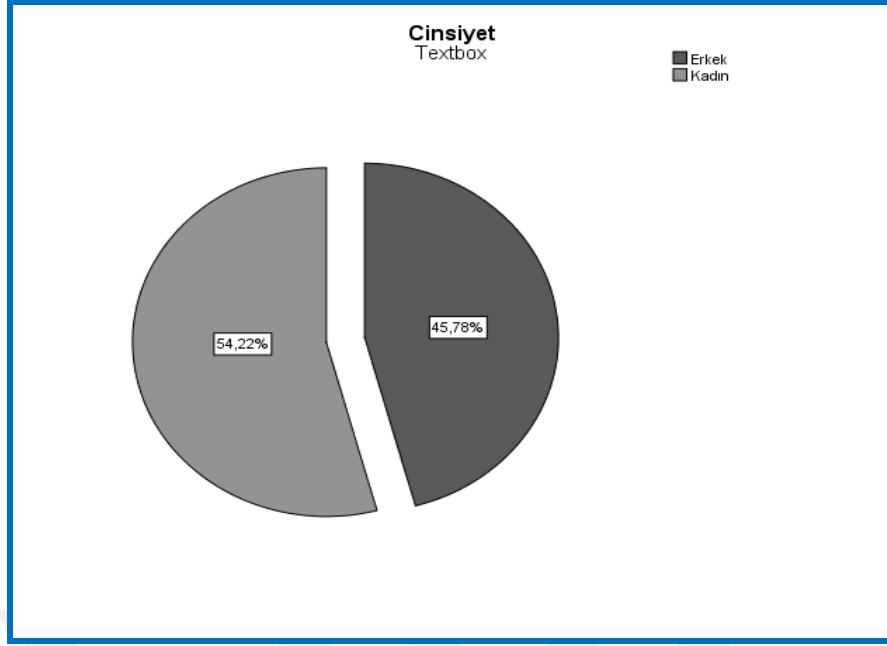
Tablo-1 incelendiğinde, tüm faktörler için Cronbaach's alfa kat sayısının yüksek güvenilirlikte olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, araştırmanın anketindeki herhangi bir sorunun çıkarılmasına gerek kalmamıştır.

3.2. DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLERİN FREKANSLARINA YÖNELİK ANALİZLER

3.2.1. Çalışanların Cinsiyetleriyle İlgili Karşılaştırma

Tablo-2 Çalışanların Cinsiyetleriyle İlgili Veriler

	Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Yüzdesi	Geçerlilik Yüzdesi	Yüzde Toplamı
Erkekler	114	45,8	45,8	45,8
Kadınlar	135	54,2	54,2	100,0
Toplam	249	100,0	100,0	



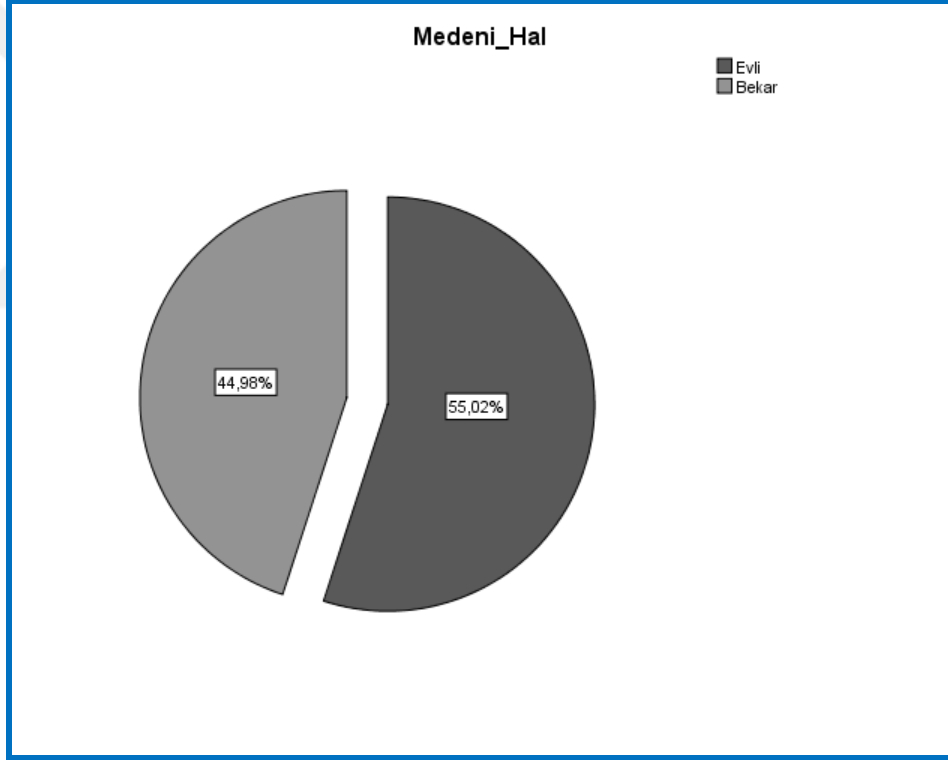
Şekil-2 Çalışanların Cinsiyetleriyle İlgili Veriler

Çalışma cinsiyet bazında incelendiğinde çalışmaya 249 kişinin katıldığı, 114 erkek (% 45,8) ve 135 kadın (% 54,2) katılımcının olduğu görülmektedir. Bayan katılımcı sayısının, erkek katılımcı sayısından 21 kişi fazla olduğu tespit edilmiştir.

3.2.2. Çalışanların Medeni Halleriyle İlgili Karşılaştırma Değerleri

Tablo-3 Çalışanların Medeni Halleriyle İlgili Veriler

	Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Yüzdesi	Geçerlilik Yüzdesi	Yüzde Toplamı
Evli	137	55,0	55,0	55,0
Bekar	112	45,0	45,0	100,0
Toplam	249	100,0	100,0	



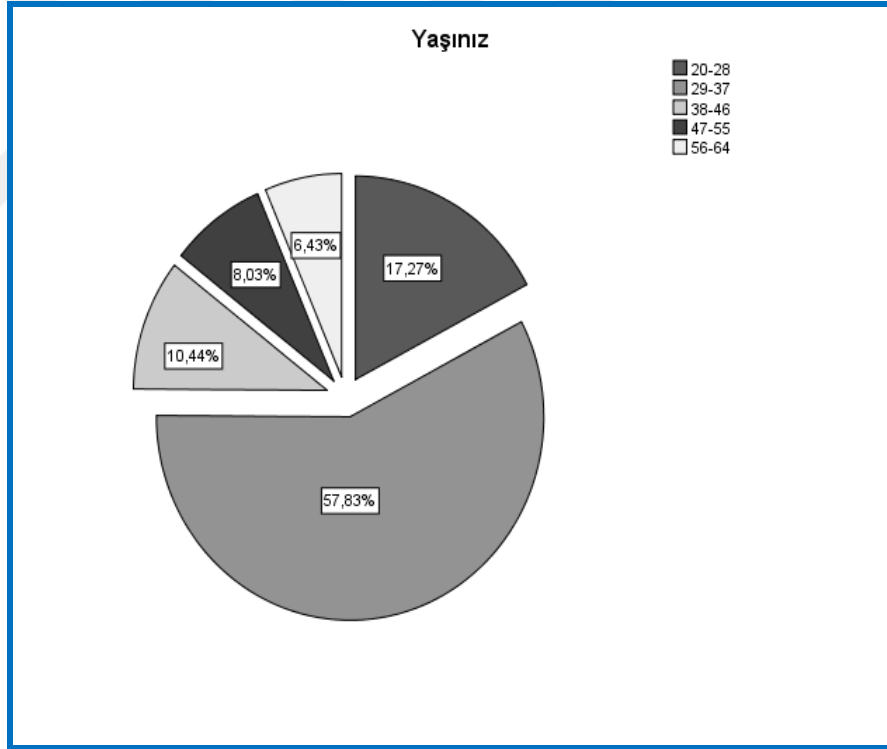
Şekil-3 Çalışanların Medeni Halleriyle İlgili Veriler

Ankete katılan 249 katılımcıdan 137'si evli (% 55) ve 112'si bekar (% 45) portföyden oluşmaktadır. Evli ve bekar katılımcı sayısının oranı birbirine yakındır. Katılımcıların 137'si evli 112'si bekarıdır. Evli ve bekar olan kişilerin oranları birbirlerine yakındır.

3.2.3. Çalışanların Yaşlarıyla İlgili Karşılaştırma Değerleri

Tablo-4 Katılımcıların Yaş Durumuyla İlgili Veriler

	Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Yüzdesi	Geçerlilik Yüzdesi	Yüzde Toplamı
20-28	43	17,3	17,3	17,3
29-37	144	57,8	57,8	75,1
38-46	26	10,4	10,4	85,5
47-55	20	8,0	8,0	93,6
56-64	16	6,4	6,4	100,0
Toplam	249	100,0	100,0	



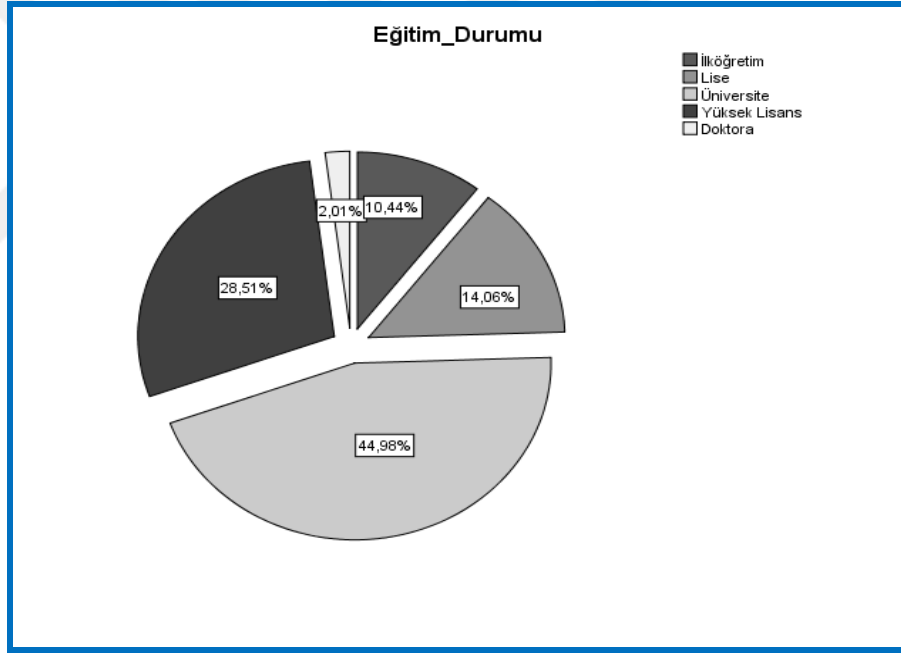
Şekil-4 Katılımcıların Yaş Durumuyla İlgili Veriler

Araştırma verileri incelendiğinde, büyük çoğunluğun (144 kişi) 29-37 yaş aralığında olduğu gözlemlenmiştir. Daha sonra sırasıyla, 43 kişi (% 17,8) ile 20-28 (% 17,3) yaş grubunun olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun genç olması çalışanların daha çok genç yaş grubundan meydana geldiğini göstermektedir.

3.2.3. Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin Karşılaştırması

Tablo-5 Katılımcıların Eğitim Durumu Verileri

	Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Yüzdesi	Geçerlilik Yüzdesi	Yüzde Toplamı
İlköğretim	26	10,4	10,4	10,4
Lise	35	14,1	14,1	24,5
Üniversite	112	45,0	45,0	69,5
Yüksek Lisans	71	28,5	28,5	98,0
Doktora	5	2,0	2,0	100,0
Toplam	249	100,0	100,0	



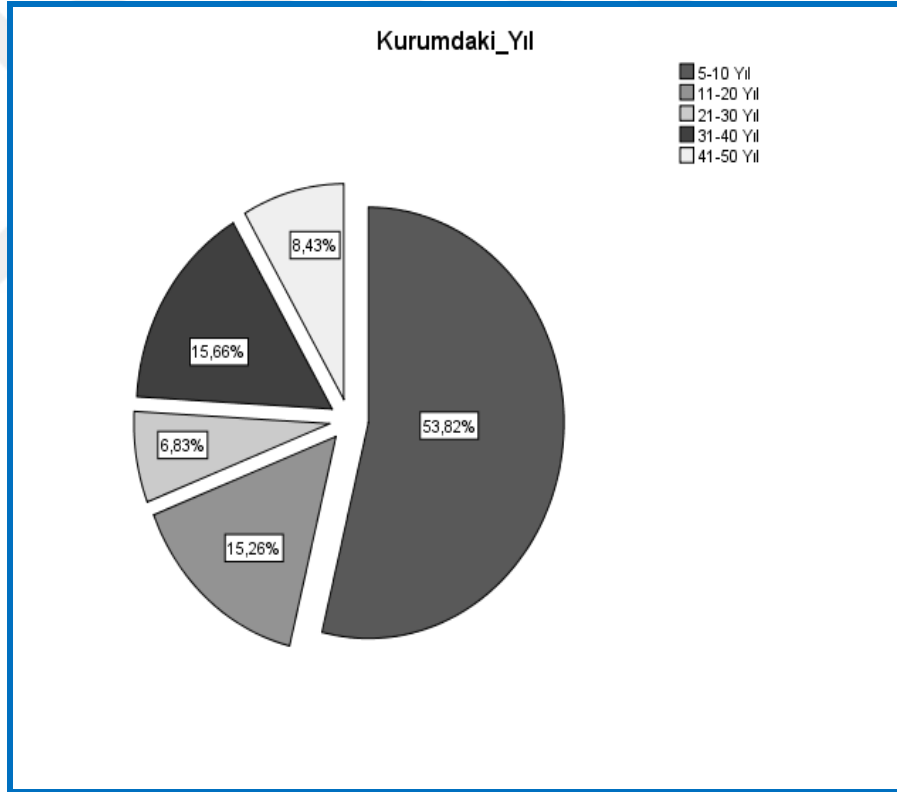
Şekil-5 Katılımcıların Eğitim Durumu Verileri

Araştırma katılımcıları incelendiğinde en fazla katılımcı 112 kişi (% 45,0) ile üniversite mezunlarına aittir. Bu oranı 71 kişi (% 28,5) ile yüksek lisans mezunları takip etmektedir. Sonrasında ise 35 kişi (% 14,1) ile lise, 26 kişi (% 10,4) ile ilköğretim yer almaktadır. Katılımcılarından en az oranı 5 kişi (% 2,0) ise doktora grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyesinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. İlkokul ve lise mezunlarının az, lisans ve yüksek lisans mezunlarının fazla olduğu tespit edilmiştir.

3.2.4. Kurumda Çalışılan Yıl Karşılaştırması

Tablo-6 Katılımcıların Kurumda Çalışılan Yıl Verileri

	Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Yüzdesi	Geçerlilik Yüzdesi	Yüzde Toplamı
5-10 Yıl	134	53,8	53,8	53,8
11-20 Yıl	38	15,3	15,3	69,1
21-30 Yıl	17	6,8	6,8	75,9
31-40 Yıl	39	15,7	15,7	91,6
41-50 Yıl	21	8,4	8,4	100,0
Toplam	249	100,0	100,0	



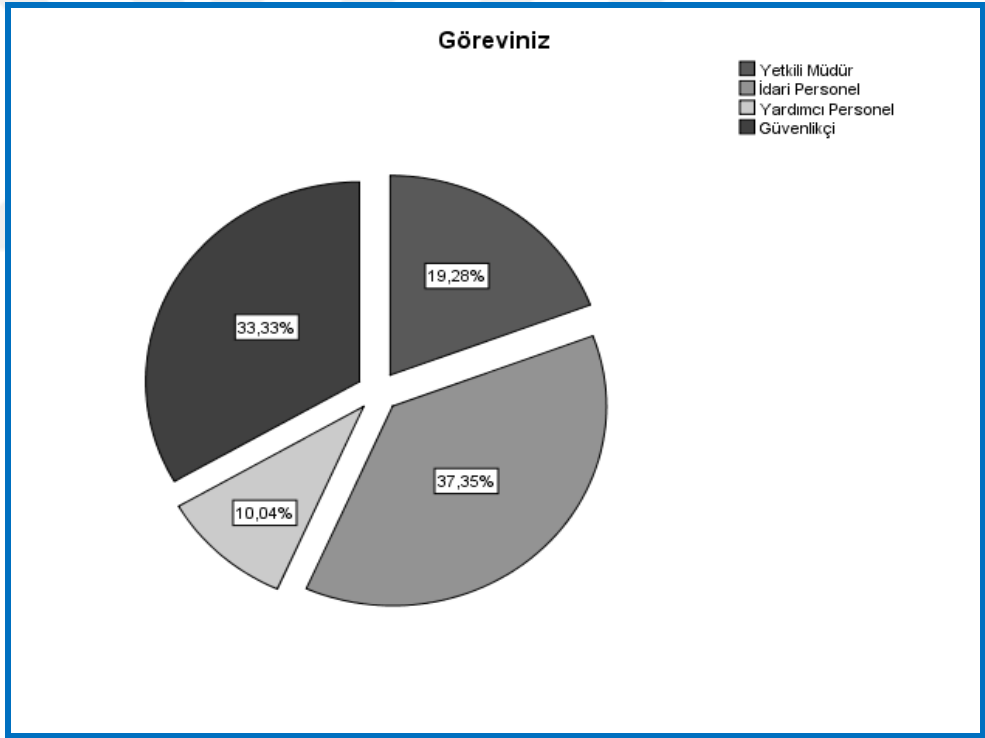
Şekil-6 Katılımcıların Kurumda Çalışılan Yıl Verileri

Anket katılımcılarının, 134'ünün 5-10 yıl süre aralığında, bulunduğu kurumda hizmet verdiği tespit edilmiştir. Hizmet süresi 31-40 yıl olan 39 kişi (% 15,7) 11-20 yıl olan 38 kişi (% 15,3) 41-50 yıl olan 21 kişi (% 8,4) 21-30 yıl olan 17 kişi (% 6,8) olduğu görülmektedir. Çalışanların yaş ortalaması çoğunlukla genç olduğu görüldüğünden çalışma hizmet süresinde de uzun süreli hizmetin fazla olmadığı anlaşılmaktadır.

3.2.5. Görev Türü Karşılaştırması

Tablo-7 Görev Türü Verileri

	Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Yüzdesi	Geçerlilik Yüzdesi	Yüzde Toplamı
Yetkili Müdür	48	19,3	19,3	19,3
İdari Personel	93	37,3	37,3	56,6
Yardımcı Personel	25	10,0	10,0	66,7
Güvenlikçi	83	33,3	33,3	100,0
Toplam	249	100,0	100,0	



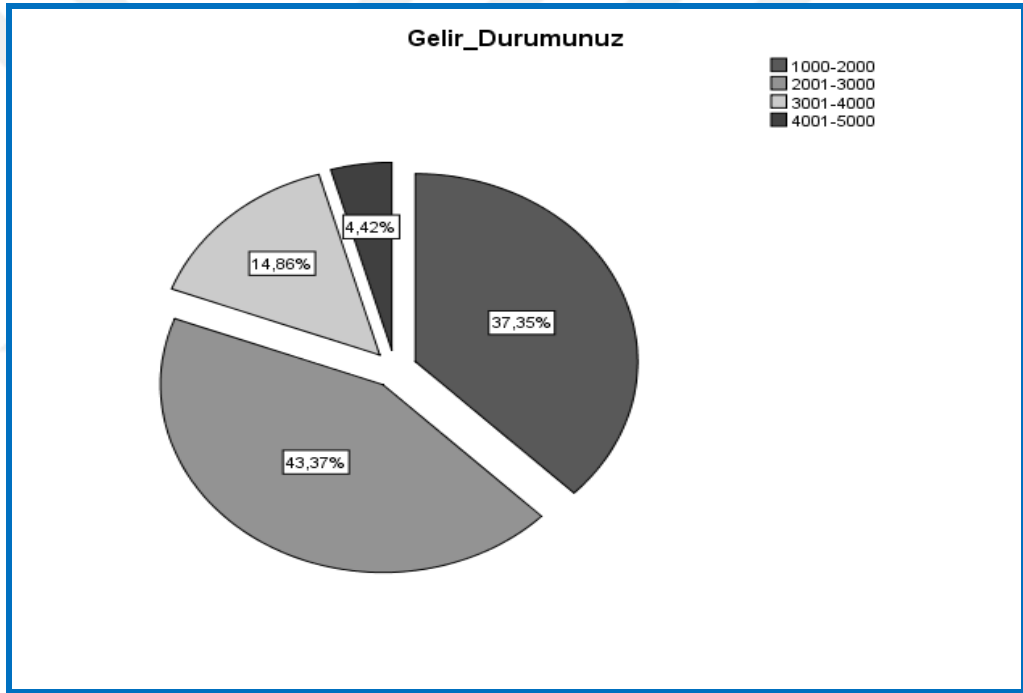
Şekil-7 Görev Türü Verileri

Anket katılımcıları mesleki görevleri bazında incelendiğinde 93 kişinin (% 37,3) idari personel, 83 kişinin (% 33,3) güvenlikçi, 48 kişinin (% 19,3) yetkili müdür ve 25 kişinin (% 10,0) de yardımcı personelden oluştuğu görülmektedir. Anket katılımcılarının büyük çoğunluğu idari personel ve güvenlikçi olduğu görülmektedir.

3.2.6. Gelir Durumu Karşılaştırması

Tablo-8 Katılımcıların Gelir Durumu Verileri

	Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Yüzdesi	Geçerlilik Yüzdesi	Yüzde Toplamı
1000-2000	93	37,3	37,3	37,3
2001-3000	108	43,4	43,4	80,7
3001-4000	37	14,9	14,9	95,6
4001-5000	11	4,4	4,4	100,0
Toplam	249	100,0	100,0	



Şekil-8 Katılımcıların Gelir Durumu Verileri

Araştırmaya katılanların 108 kişi (% 43,2) 2001tl ile 3000 TL arasında gelir elde etmektedir. 2001-3000 gelir aralığından hemen sonra 1000-2000 gelir aralığında 93 kişi (% 37,3) vardır. Gelir Durumu incelendiğinde anket katılımcılarının gelir düzeyinin yüksek olmadığı görülmektedir. 1000-2000 TL ve 2001-3000 TL gelir aralığında çok fazla çalışan olduğu ayrıca bu gelir seviyesinin de düşük olduğu görülmektedir.

3.3. FAKTÖR ANLİZİNİ BULGULARI

Faktör analizi çok sayıda değişkenin istatistiksel analizler yardımı ile belli faktör isimleri altında toplanması için yapılmaktadır. Amaç çok sayıdaki değişkenini az sayıdaki başlıklar (faktörler) altında toplanmasıdır. Faktör analizi yapmanın mümkün olup-olmadığına KMO Bartlett test sonuçlarına göre karar verilir.

3.3.1. KMO ile Bartlett Testinin Değerlendirmesi

Tablo-9 KMO Bartlett Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Testinin Değerlendirilmesi		,833
Küresellik ve Bartlett Testi	Ki-Kare	1746,265
	Df	231
	Sigma	,000

Tablo-9 incelenerek, Chi-Square (Ki-Kare) veya sigmanın aldığı değere göre karar verilmektedir. Dolayısıyla, sigma değerine bakılmış, $\sigma = 0,000 < 0,05$ alfa değerinden küçük olduğu için H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca, KMO değeri 0,60'dan yüksek (0,833) çıkmış olduğundan faktör analizi yapılması uygun bulunmuştur.

Çalışmanın araştırma değişkenlerinin çok sayıda olması nedeniyle, analizlerin yapılması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, çalışmada yer alan çok sayıda değişkenin az sayıdaki faktörlerle kıyaslanabilmesi için faktör analizi yapılması gerekmektedir. Böylece, faktör sayısı ve açıklama yüzlerinin hesaplanmış ve aşağıdaki tabloda verilmiştir.

3.3.2. Faktör Analizi

Tablo-10 Faktör Analizleri için Öz Değer ve Açıklama Yüzde Sonuçları

Bileşenler	Öz Değerlerin Genel Sonuçları			Öz Değerlerin Çıkarımları			Döndürülmüş Öz Değerlerin Çıkarımları		
	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri
1	9,193	41,785	41,785	9,193	41,785	41,785	4,269	19,406	19,406
2	3,040	13,816	55,601	3,040	13,816	55,601	3,655	16,613	36,018
3	1,584	7,202	62,803	1,584	7,2x02	62,803	3,549	16,130	52,148
4	1,359	6,179	68,982	1,359	6,179	68,982	2,688	12,219	64,367
5	1,266	5,756	74,738	1,266	5,756	74,738	1,709	7,768	72,135
6	1,033	4,243	78,981	1,033	4,243	78,981	1,506	6,845	78,981
7	,852	3,872	82,852						
8	,652	2,962	85,814						
9	,566	2,574	88,388						
10	,429	1,952	90,340						
11	,357	1,622	91,961						
12	,350	1,589	93,551						
13	,266	1,211	94,762						
14	,217	,988	95,750						
15	,199	,904	96,655						
16	,178	,808	97,463						
17	,150	,681	98,144						
18	,134	,608	98,752						
19	,091	,415	99,167						
20	,081	,367	99,534						
21	,063	,288	99,822						
22	,039	,178	100,000						

Faktör analizi için hesaplanan öz değer sonuçlarında, 1 veya daha büyük olan öz değerler önemli kabul edildiğinden, yukarıdaki tabloda 6 adet faktör tespit edilmiştir. Birikimli açıklama yüzdesi, 6 faktörün ortalaması için 78,981 şeklinde hesaplanmıştır. Araştırmanın ilk faktörü tek başına değer olarak % 41,785 oranında çalışmayı temsil etmektedir.

Soruların faktörlere dağılımlarının tespiti için faktör analizi ve Varimax yöntemi ile hesaplamalar yapılmış, çıkan değerler aşağıdaki faktör analizi tablosunda gösterilmiştir.

3.3.3. Faktör Analizi Sonucu Soruların Dağılımları

Tablo-11 Soruların Faktörlere Dağılımları

	Faktörler					
	F1. Ücret Faktörü	F2. Ödül Faktörü	F3. Güvenlik Faktörü	F4. Bağlılık Faktörü	F5. Motivasyon Faktörü	F6. Performans Faktörü
Soru 9	,805	-,213	-,071	,009	,039	,077
S10	,468	-,010	-,202	,315	,138	,029
S11	,779	,054	,059	-,211	,077	,281
S12	,783	-,221	-,199	-,247	,313	,234
S13	,809	-,095	-,350	,149	-,058	-,226
S14	,475	-,192	-,289	,193	-,470	,443
S15	,512	,743	-,042	,101	,144	-,056
S16	,481	,785	,202	-,055	,034	,020
S17	,306	,871	,011	,100	-,043	,131
S18	,427	,840	-,002	,037	,032	,083
S19	,775	-,088	,037	,010	,173	-,313
S20	,683	-,093	-,081	,009	-,137	-,140
S21	,870	-,127	-,026	,089	-,117	-,067
S22	,878	-,162	-,128	-,013	,178	-,107
S23	,658	-,191	-,224	-,389	,295	,381
S24	,694	,000	-,379	,246	,049	-,315
S25	,784	-,123	,447	-,147	-,195	-,121
S26	,769	-,141	,433	-,213	-,161	-,148
S27	,640	-,135	,573	-,217	-,067	-,009
S28	,500	-,028	-,058	,212	-,657	,071
S29	,207	-,171	,463	,586	,084	,310
S30	,193	-,291	,306	,591	,450	,056

Faktör analizi tablosundaki soruların dağılımında yığılma olduğu için döndürülmüş faktör analizi tablosundaki soruların dağılımı aşağıda hesaplanmıştır.

Tablo-12 Döndürülmüş Faktör Analizi Soruların Faktörlere Dağılımları

	Faktörler					
	F1. Ücret Faktörü	F2. Ödül Faktörü	F3. Güvenlik Faktörü	F4. Bağlılık Faktörü	F5. Motivasyon Faktörü	F6. Performans Faktörü
Soru 9	,523	,378	,048	,458	,238	,143
S10	,481	-,036	,152	,189	,144	,258
S11	,604	,433	,307	,241	,188	,061
S12	,802	,264	,037	,445	,050	,045
S13	,113	,209	,830	,219	,262	-,022
S14	,219	,813	-,024	,291	,030	,071
S15	,313	,860	,069	,080	-,043	,013
S16	,073	,897	,277	,069	-,024	-,026
S17	,023	,931	-,018	-,009	,116	-,023
S18	,123	,931	,054	,082	,054	-,044
S19	,218	,470	,130	,660	-,085	,094
S20	,376	,529	,090	,181	,239	-,026
S21	,114	,473	,133	,273	,315	,611
S22	,096	,383	,100	,451	,065	,696
S23	,253	,194	,029	,066	,890	-,053
S24	,110	,076	,169	,850	,131	,018
S25	,282	,117	,865	,161	,171	,089
S26	,280	,115	,088	,187	,869	,039
S27	,072	,157	,085	,224	,043	,848
S28	,282	,297	,106	-,094	-,022	,740
S29	-,042	,183	,017	-,017	,196	,811
S30	,220	,052	-,117	,035	-,166	,823

Döndürülmemiş ve döndürülmüş faktör analizlerindeki soruların dağılımları aşağıdaki tablodaki gibidir. Soruların dağılımları incelenerek hangi yöntemin uygulanacağına karar verilir.

Tablo-13 Anket Sorularının Faktörlere Dağılımı Tablosu

Faktörler	Döndürülmemiş Faktör Analizi Sonucu Soru Dağılımı	Döndürülmüş Faktör Analizi Sonucu Soru Dağılımı
F1. Ücret Faktörü	S9, S10, S11, S12, S13, S14, S19, S20, S22, S23, S24, S25, S26, S27, S28, S	S9, S10, S11, S12
F2. Ödül Faktörü	S15, S16, S17, S18,	S14, 15, S16, S17, S18,S20
F3. Güvenlik Faktörü		S13, S25,
F4. Bağlılık Faktörü	S21, S29, S30	S19, S24
F5. Motivasyon Faktörü		S26, S23
F6. Performans Faktörü		S21, S22, S27, S28, S29, S30

Tablo incelendiğinde, anket soruları döndürülmemiş faktör analizinde yığılmalara sebep olmuş ancak, döndürülmemiş faktör analizinde dağılımın tüm faktörlere yayıldığı görülmüştür.

3.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İÇİN BELİRLENEN HİPOTEZLER VE ANALİZİ (Anova Analizi)

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde parametrik veya parametrik olmayan testler yapılmaktadır. Bu testlerin hangisinin yapılacağına normallik testi (Kolmogorov-Smirnov) ile karar verilmektedir.

Tablo-14 Normallik Testi (Kolmogorov Smirnov Testi)

	N	Normal Parametreleri		En Uç Farklılıklar			Kolmogorov-Smirnov Z	Sigma Değeri
		Ortalama	Sapma	Mutlak	Pozitif	Negatif		
F1. Ücret Faktörü	93	4,3763	,71058	,203	,190	-,203	1,962	,001
F2. Ödül Faktörü	93	3,7563	1,0010 7	,177	,144	-,177	1,705	,006
F3. Güvenlik Faktörü	93	4,3011	,86332	,236	,209	-,236	2,279	,000
F4. Bağlılık Faktörü	93	4,4032	,87619	,268	,248	-,268	2,587	,000
F5. Motivasyon Faktörü	93	4,4086	,83713	,265	,240	-,265	2,560	,000
F6. Performans Faktörü	93	3,9229	,73168	,159	,086	-,159	1,531	,018

Tablodaki sigma değerleri 0,05 değerinden küçük olduğu için faktörlerin tamamının normal dağılıma sahip olmadığına karar verilecektir. Dolayısıyla, normal dağılımın olmadığı durumlarda non-parametrik (parametrik olmayan) testlerin uygulanmasına karar verilir.

3.4.1. Cinsiyet Değişkeniyle Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi

Tablo-15 Cinsiyet ile Araştırma Faktörlerinin (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) Anova Analizi

Faktörler	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri
F1. Ücret Faktörü	-,948	,343
F2. Ödül Faktörü	-,186	,853
F3. Güvenlik Faktörü	-1,446	,148
F4. Bağlılık Faktörü	-1,090	,276
F5. Motivasyon Faktörü	-,997	,319
F6. Performans Faktörü	-1,016	,310

Cinsiyet değişkeni ile araştırma faktörleri (Ödül, Ücret, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) arasındaki farklılıkla ilgili değerler incelendiğinde sigma değerlerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Sigma değerlerinin 0,05'den büyük olması sonucunda, H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilmektedir. Tablo-15 için tüm faktörlerle ilgili hesaplanan anova değerleri ve ilgili yorumlar aşağıda yer almaktadır.

3.4.1.1. Cinsiyet Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.1: Cinsiyet değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.1: Cinsiyet değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-16 Cinsiyet Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Cinsiyet Türünüz	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F1. Ücret Faktörü	Erkek	30	50,77	-,948	,343
	Kadın	63	45,21		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, cinsiyet değişkeniyle ücret faktörü ($P= 0,343 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların cinsiyeti, ücret değişkenini etkilememektedir.

3.4.1.2. Cinsiyet Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.2: Cinsiyet değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.2: Cinsiyet değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-17 Cinsiyet Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Cinsiyet Türünüz	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F2. Ödül Faktörü	Erkek	30	47,75	-,186	,853
	Kadın	63	46,64		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, cinsiyet değişkeniyle ödül faktörü ($P= 0,853 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların cinsiyeti, ödül değişkenini etkilememektedir.

3.4.1.3. Cinsiyet Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.3: Cinsiyet değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.3: Cinsiyet değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-18 Cinsiyet Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Cinsiyet Türünüz	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F3. Güvenlik Faktörü	Erkek	30	41,42	-1,446	,148
	Kadın	63	49,66		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, cinsiyet değişkeniyle güvenlik faktörü ($P= 0,148 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların cinsiyeti, güvenlik değişkenini etkilememektedir.

3.4.1.4. Cinsiyet Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.4: Cinsiyet değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.4: Cinsiyet değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-19 Cinsiyet Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Cinsiyet Türünüz	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F4. Bağlılık Faktörü	Erkek	30	42,92	-1,090	,276
	Kadın	63	48,94		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, cinsiyet değişkeniyle bağlılık faktörü ($P= 0,276 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların cinsiyeti, bağlılık değişkenini etkilememektedir.

3.4.1.5. Cinsiyet Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri

H0.5: Cinsiyet değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.5: Cinsiyet değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-20 Cinsiyet Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Cinsiyet Türünüz	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F5. Motivasyon Faktörü	Erkek	30	43,25	-,997	,319
	Kadın	63	48,79		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, cinsiyet değişkeniyle motivasyon faktörü ($P= 0,319 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların cinsiyeti, motivasyon değişkenini etkilememektedir.

3.4.1.6. Cinsiyet Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.6: Cinsiyet değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.6: Cinsiyet Değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-21 Cinsiyet Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Cinsiyet Türünüz	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F6. Performans Faktörü	Erkek	30	42,90	-1,016	,310
	Kadın	63	48,95		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, cinsiyet değişkeniyle performans faktörü ($P= 0,310 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların cinsiyeti, performans değişkenini etkilememektedir.

3.4.2. Medeni Hal Değişkeniyle Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi

Tablo-22 Medeni Hal

Faktörler	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri
F1. Ücret Faktörü	-,355	,722
F2. Ödül Faktörü	-,905	,365
F3. Güvenlik Faktörü	-1,236	,217
F4. Bağlılık Faktörü	-,092	,927
F5. Motivasyon Faktörü	-,802	,422
F6. Performans Faktörü	-,573	,567

Medeni Hal ile araştırmanın faktörleri (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) arasındaki farklılık değerleri tabloda yer almaktadır. Tablo'da yer alan sigma (p) değerlerinden 05'den küçük ($p < 0,05$) olan sonuçlarda, H1 hipotezi kabul ve H0 hipotezi reddedilecektir. Buna karşılık, 05'den büyük ($p > 0,05$) olan sonuçlarda, H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilecektir. Bu durumda analiz sonucunda kabul edilen hipotezlerle ilgili anova tabloları ve yorumları ekte yer almaktadır;

3.4.2.1. Medeni Hal Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.7: Medeni hal değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.7: Medeni hal değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-23 Medeni Hal Değişkeni ile Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Medeni Hal	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F1. Ücret Faktörü	Evli	61	47,70	-,355	,722
	Bekar	32	45,66		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, medeni hal değişkeniyle ücret faktörü ($P= 0,722 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların medeni hali, ücret değişkenini etkilememektedir.

3.4.2.2. Medeni Hal Değişkeni ile Ödül Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.8: Medeni hal değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.8: Medeni hal değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-24 Medeni Hal Değişkeni ile Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Medeni Hal	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F2. Ödül Faktörü	Evli	61	45,17	-,905	,365
	Bekar	32	50,48		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, medeni hal değişkeniyle ödül faktörü ($P= 0,365 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların medeni hali, ödül değişkenini etkilememektedir.

3.4.2.3. Medeni Hal Değişkeni ile Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.9: Medeni hal değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.9: Medeni hal değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-25 Medeni Hal Değişkeni ile Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Medeni Hal	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F3. Güvenlik Faktörü	Evli	61	44,61	-1,236	,217
	Bekar	32	51,55		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, medeni hal değişkeniyle güvenlik faktörü ($P= 0,217 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların medeni hali, güvenlik değişkenini etkilememektedir.

3.4.2.4. Medeni Hal Değişkeni ile Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.10: Medeni hal değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.10: Medeni hal değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-26 Medeni Hal Değişkeni ile Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Medeni Hal	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F4. Bağlılık Faktörü	Evli	61	46,83	-,092	,927
	Bekar	32	47,33		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, medeni hal değişkeniyle bağlılık faktörü ($P= 0,927 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların medeni hali, bağlılık değişkenini etkilememektedir.

3.4.2.5. Medeni Hal Değişkeni ile Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.11: Medeni hal değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.11: Medeni hal değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-27 Medeni Hal Değişkeni ile Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Medeni Hal	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F5. Motivasyon Faktörü	Evli	61	45,49	-,802	,422
	Bekar	32	49,88		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, medeni hal değişkeniyle motivasyon faktörü ($P= 0,422 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların medeni hali, motivasyon değişkenini etkilememektedir.

3.4.2.6. Medeni Hal Değişkeni ile Performans Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.12: Medeni hal değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.12: Medeni hal değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-28 Medeni Hal Değişkeni ile Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Medeni Hal	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F6. Performans Faktörü	Evli	61	45,84	-,573	,567
	Bekar	32	49,20		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, medeni hal değişkeniyle performans faktörü ($P=0,567 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların medeni hali, performans değişkenini etkilememektedir.

3.4.3. Yaş Değişkeni ile Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi

Tablo-29 Yaş ile Araştırma Faktörlerinin (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) Anova Analizi

Faktörler	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri
F1. Ücret Faktörü	3,245	,355
F2. Ödül Faktörü	2,428	,488
F3. Güvenlik Faktörü	1,233	,745
F4. Bağlılık Faktörü	3,295	,348
F5. Motivasyon Faktörü	2,120	,548
F6. Performans Faktörü	,946	,814

Yaş ile araştırmanın faktörleri (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) arasındaki farklılık değerleri tablo 'da yer almaktadır. Tablo'da yer alan sigma (p) değerlerinden 05'den küçük ($p < 0,05$) olan sonuçlarda, H1 hipotezi kabul ve H0 hipotezi reddedilecektir. Buna karşılık, 05'den küçük ($p > 0,05$) olan sonuçlarda, H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilecektir. Bu durumda analiz sonucunda kabul edilen hipotezlerle ilgili anova tabloları ve yorumları ekte yer almaktadır;

3.4.3.1. Yaş Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.13: Yaş değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.13: Yaş değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-30 Yaş Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Yaş	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F1. Ücret Faktörü	20-28	16	43,72	3,245	,355
	29-37	61	49,70		
	38-46	10	34,30		
	56-64	6	49,50		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, yaş değişkeniyle ücret faktörü ($P= 0,355 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların yaşı, ücret değişkenini etkilememektedir.

3.4.3.2. Yaş Değişkeni ile Ödül Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.14: Yaş değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.14: Yaş değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-31 Yaş Değişkeniyle ile Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Yaş	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F2. Ödül Faktörü	20-28	16	39,03	2,428	,488
	29-37	61	49,66		
	38-46	10	47,75		
	56-64	6	39,92		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, yaş değişkeniyle ödül faktörü ($P= 0,488 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların yaşı, ödül değişkenini etkilememektedir.

3.4.3.3. Yaş Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.15: Yaş değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.15: Yaş değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-32 Yaş Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Yaş	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F3. Güvenlik Faktörü	20-28	16	41,25	1,233	,745
	29-37	61	47,52		
	38-46	10	49,55		
	56-64	6	52,83		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, yaş değişkeniyle güvenlik faktörü ($P= 0,745 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların yaşı, güvenlik değişkenini etkilememektedir.

3.4.3.4. Yaş Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.16: Yaş değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.16: Yaş değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-33 Yaş Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Yaş	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F4. Bağlılık Faktörü	20-28	16	39,34	3,295	,348
	29-37	61	46,93		
	38-46	10	53,00		
	56-64	6	58,17		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, yaş değişkeniyle bağlılık faktörü ($P= 0,348 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların yaşı, bağlılık değişkenini etkilememektedir.

3.4.3.5. Yaş Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.17: Yaş değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.17: Yaş değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-34 Yaş Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Yaş	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F5. Motivasyon Faktörü	20-28	16	40,69	2,120	,548
	29-37	61	49,33		
	38-46	10	41,35		
	56-64	6	49,58		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, yaş değişkeniyle motivasyon faktörü ($P= 0,548 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların yaşı, motivasyon değişkenini etkilememektedir.

3.4.3.6. Yaş Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Analizi

Hipotezler;

H0.18: Yaş değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.18: Yaş değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-35 Yaş Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Yaş	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F6. Performans Faktörü	20-28	16	43,03	,946	,814
	29-37	61	47,86		
	38-46	10	51,45		
	56-64	6	41,42		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, yaş değişkeniyle performans faktörü ($P= 0,814 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların yaşı, performans değişkenini etkilememektedir.

3.4.4. Eğitim Durumu Değişkeniyle Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi

Tablo-36 Eğitim Durumu ile Araştırma Faktörlerinin (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) Anova Analizi

Faktörler	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri
F1. Ücret Faktörü	2,830	,587
F2. Ödül Faktörü	,702	,951
F3. Güvenlik Faktörü	3,996	,406
F4. Bağlılık Faktörü	2,206	,698
F5. Motivasyon Faktörü	2,930	,570
F6. Performans Faktörü	2,676	,613

Çalışanların eğitim seviyesi ile araştırmanın güvenlik, ücret, bağlılık, performans, motivasyon ve ödül faktörleri arasında ki farklılık incelenmiştir. Tabloda, söz konusu tüm faktörler için sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, sigma (p) değerlerinin 05'den büyük ($p > 0,05$) olması nedeniyle H1 hipotezi kabul ve H0 hipotezi reddedilecektir. Yapılan analizle ilgili anova tablolarına ait analizler aşağıda yer almaktadır.

3.4.4.1. Eğitim Durumu Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.19: Eğitim durumu değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.19: Eğitim durumu değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-37 Eğitim Durumu Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Eğitim Durumu	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F1. Ücret Faktörü	İlköğretim	15	41,03	2,830	,587
	Lise	11	56,18		
	Üniversite	48	45,89		
	Yüksek Lisans	14	51,82		
	Doktora	5	41,90		
	Toplam		93		

Tablo incelendiğinde, eğitim durumu değişkeniyle ücret faktörü ($P= 0,587 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların eğitim durumu, ücret değişkenini etkilememektedir.

3.4.4.2. Eğitim Durumu Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.20: Eğitim durumu değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.20: Eğitim durumu değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-38 Eğitim Durumu Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Eğitim Durumu	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F2. Ödül Faktörü	İlköğretim	15	48,70	,702	,951
	Lise	11	50,95		
	Üniversite	48	46,58		
	Yüksek Lisans	14	46,14		
	Doktora	5	39,60		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, eğitim durumu değişkeniyle ödül faktörü ($P= 0,951 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların eğitim durumu, ödül değişkenini etkilememektedir.

3.4.4.3. Eğitim Durumu Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.21: Eğitim durumu değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.21: Eğitim durumu değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-39 Eğitim Durumu Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Eğitim Durumu	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F3. Güvenlik Faktörü	İlköğretim	15	43,40	3,996	,406
	Lise	11	59,59		
	Üniversite	48	44,92		
	Yüksek Lisans	14	50,82		
	Doktora	5	39,40		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, eğitim durumu değişkeniyle güvenlik faktörü ($P= 0,406 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların eğitim durumu, güvenlik değişkenini etkilememektedir.

3.4.4.4. Eğitim Durumu Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.22: Eğitim durumu değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.22: Eğitim durumu değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-40 Eğitim Durumu Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Eğitim Durumu	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F4. Bağlılık. Faktörü	İlköğretim	15	46,30	2,206	,698
	Lise	11	56,09		
	Üniversite	48	46,73		
	Yüksek Lisans	14	44,61		
	Doktora	5	38,40		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, eğitim durumu değişkeniyle bağlılık faktörü ($P=0,698 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların eğitim durumu, bağlılık değişkenini etkilememektedir.

3.4.4.5. Eğitim Durumu Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.23: Eğitim durumu değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.23: Eğitim durumu değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-41 Eğitim Durumu Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Eğitim Durumu	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F5. Motivasyon Faktörü	İlköğretim	15	41,37	2,930	,570
	Lise	11	51,50		
	Üniversite	48	45,02		
	Yüksek Lisans	14	54,89		
	Doktora	5	50,90		

Tablo incelendiğinde, eğitim durumu değişkeniyle motivasyon faktörü ($P=0,570 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların eğitim durumu, motivasyon değişkenini etkilememektedir.

3.4.4.6. Eğitim Durumu Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.24: Eğitim durumu değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.24: Eğitim durumu değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-42 Eğitim Durumu Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Eğitim Durumu	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F6. Performans Faktörü	İlköğretim	15	40,97	2,676	,613
	Lise	11	55,95		
	Üniversite	48	46,67		
	Yüksek Lisans	14	50,46		
	Doktora	5	38,90		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, eğitim durumu değişkeniyle performans faktörü ($P=0,613 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların eğitim durumu, performans değişkenini etkilememektedir.

3.4.5. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi

Tablo-43 Kurumda Çalışılan Yıl ile Araştırma Faktörlerinin (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) Anova Analizi

Faktörler	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri
F1. Ücret Faktörü	5,887	,208
F2. Ödül Faktörü	5,842	,211
F3. Güvenlik Faktörü	3,051	,549
F4. Bağlılık Faktörü	8,234	,083
F5. Motivasyon Faktörü	1,306	,860
F6. Performans Faktörü	3,226	,521

Kurumda çalışılan yıl ile araştırmanın güvenlik, ücret, bağlılık, performans, motivasyon ve ödül faktörleri arasında ki farklılık incelenmiştir. Tabloda, söz

konusu tüm faktörler için sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, sigma (p) değerlerinin 0,05'den büyük ($p > 0,05$) olması nedeniyle H1 hipotezi kabul ve H0 hipotezi reddedilecektir. Yapılan analizle ilgili anova tablolarına ait analizler aşağıda yer almaktadır.

3.4.5.1. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.25: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.25: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-44 Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Kurumdaki Yıl	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F1. Ücret Faktörü	5-10 Yıl	48	47,61	5,887	,208
	11-20 Yıl	12	37,00		
	21-30 Yıl	8	58,25		
	31-40 Yıl	8	34,38		
	41-50 Yıl	17	52,97		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, kurumda çalışılan yıl değişkeniyle ücret faktörü ($P=0,208 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir, bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların kurumda çalışılan yıl durumu, ücret değişkenini etkilememektedir.

3.4.5.2. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.26: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.26: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-45 Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Kurumdaki Yıl	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F2. Ödül Faktörü	5-10 Yıl	48	43,81	5,842	,211
	11-20 Yıl	12	37,88		
	21-30 Yıl	8	51,69		
	31-40 Yıl	8	49,25		
	41-50 Yıl	17	59,18		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, kurumda çalışılan yıl değişkeniyle ödül faktörü ($P=0,211 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların kurumda çalışılan yıl durumu, ödül değişkenini etkilememektedir.

3.4.5.3. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.27: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.27: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-46 Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Kurumdaki Yıl	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F3. Güvenlik Faktörü	5-10 Yıl	48	47,01	3,051	,549
	11-20 Yıl	12	48,75		
	21-30 Yıl	8	39,00		
	31-40 Yıl	8	37,81		
	41-50 Yıl	17	53,82		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, kurumda çalışılan yıl değişkeniyle güvenlik faktörü ($P=0,549 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların kurumda çalışılan yıl durumu, güvenlik değişkenini etkilememektedir.

3.4.5.4. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.28: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.28: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-47 Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Kurumda ki Yıl	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F4. Bağlılık Faktörü	5-10 Yıl	48	43,24	8,234	,043
	11-20 Yıl	12	45,96		
	21-30 Yıl	8	47,19		
	31-40 Yıl	8	38,81		
	41-50 Yıl	17	62,12		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, kurumda çalışılan yıl değişkeniyle bağlılık faktörü ($P=0,43 < 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların kurumda çalışılan yıl durumu, bağlılık değişkenini etkilememektedir. Farklılığın kaynaklandığı grupları incelemek için Sıra Ortalaması incelendiğinde 41-50 yıl arası çalışanların fazla 31-40 yıl arası çalışanların ise az olduğu görülmektedir. Bu 2 grup arasındaki fark genel tablodaki farklılığın sebebidir.

3.4.5.5. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.29: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.29: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-48 Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Kurumdaki Yıl	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F5. Motivasyon Faktörü	5-10 Yıl	48	47,13	1,306	,860
	11-20 Yıl	12	44,79		
	21-30 Yıl	8	39,56		
	31-40 Yıl	8	47,94		
	41-50 Yıl	17	51,26		

Tablo incelendiğinde, kurumda çalışılan yıl değişkeniyle motivasyon faktörü ($P = 0,860 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların kurumda çalışılan yıl durumu, motivasyon değişkenini etkilememektedir.

3.4.5.6. Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.30: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.30: Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-49 Kurumda Çalışılan Yıl Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Kurumdaki Yıl	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F6. Performans Faktörü	5-10 Yıl	48	49,19	3,226	,521
	11-20 Yıl	12	44,96		
	21-30 Yıl	8	47,13		
	31-40 Yıl	8	31,44		
	41-50 Yıl	17	49,53		
	Toplam		93		

Tablo incelendiğinde, kurumda çalışılan yıl değişkeniyle performans faktörü ($P = 0,521 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların kurumda çalışılan yıl durumu, performans değişkenini etkilememektedir.

3.4.6. Görev Türü Değişkeniyle Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi

Tablo-50 Görev Türü ile Araştırma Faktörlerinin (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) Anova Analizi

Faktörler	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri
F1. Ücret Faktörü	,605	,895
F2. Ödül Faktörü	1,801	,615
F3. Güvenlik Faktörü	3,445	,328
F4. Bağlılık Faktörü	1,610	,657
F5. Motivasyon Faktörü	3,359	,340
F6. Performans Faktörü	2,251	,522

Çalışanların görev türü değişkeni ile araştırmanın güvenlik, ücret, bağlılık, performans, motivasyon ve ödül faktörleri arasında ki farklılık incelenmiştir. Tabloda, söz konusu tüm faktörler için sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, sigma (p) değerlerinin 05'den büyük ($p > 0,05$) olması nedeniyle H1 hipotezi kabul ve H0 hipotezi reddedilecektir. Yapılan analizle ilgili anova tablolarına ait analizler aşağıda yer almaktadır.

3.4.6.1. Görev Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.31: Görev değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.31: Görev değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-51 Görev Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Görev	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F1. Ücret Faktörü	Yetkili Müdür	16	49,19	,605	,895
	İdari Personel	26	43,87		
	Yardımcı Personel	20	49,13		
	Güvenlikçi	31	47,13		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, görev değişkeniyle ücret faktörü ($P = 0,895 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların görevi, ücret değişkenini etkilememektedir.

3.4.6.2. Görev Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.32: Görev değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.32: Görev değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-52 Görev Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Görev	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F2. Ödül Faktörü	Yetkili Müdür	16	49,63	1,801	,615
	İdari Personel	26	50,02		
	Yardımcı Personel	20	40,13		
	Güvenlikçi	31	47,55		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, görev değişkeniyle ödül faktörü ($P= 0,615 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların görevi, ödül değişkenini etkilememektedir.

3.4.6.3. Görev Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.33: Görev değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.33: Görev değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-53 Görev Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Görev	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F3. Güvenlik Faktörü	Yetkili Müdür	16	50,34	3,445	,328
	İdari Personel	26	49,00		
	Yardımcı Personel	20	52,28		
	Güvenlikçi	31	40,19		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, görev değişkeniyle güvenlik faktörü ($P= 0,328 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların görevi, güvenlik değişkenini etkilememektedir.

3.4.6.4. Görev Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.34: Görev değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.34: Görev değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-54 Görev Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Görev	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F4. Bağlılık Faktörü	Yetkili Müdür	16	41,34	1,610	,657
	İdari Personel	26	51,23		
	Yardımcı Personel	20	47,30		
	Güvenlikçi	31	46,18		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, görev değişkeniyle bağlılık faktörü ($P= 0,657 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların görevi, bağlılık değişkenini etkilememektedir.

3.4.6.5. Görev Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.35: Görev değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.35: Görev değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-55 Görev Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Görev	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F5. Motivasyon Faktörü	Yetkili Müdür	16	48,88	3,359	,340
	İdari Personel	26	45,17		
	Yardımcı Personel	20	55,05		
	Güvenlikçi	31	42,37		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, görev değişkeniyle motivasyon faktörü ($P= 0,340 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların görevi, motivasyon değişkenini etkilememektedir.

3.4.6.6. Görev Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.36: Görev değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H0.36: Görev değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-56 Görev Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Görev	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F6. Performans Faktörü	Yetkili Müdür	16	41,94	2,251	,522
	İdari Personel	26	44,40		
	Yardımcı Personel	20	54,20		
	Güvenlikçi	31	47,15		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, görev değişkeniyle performans faktörü ($P= 0,522 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların görevi, performans değişkenini etkilememektedir.

3.4.7. Gelir Seviyesi Değişkeniyle Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörlerinin Anova Analizi

Tablo-57 Gelir Seviyesi ile Araştırma Faktörlerinin (Ücret, Ödül, Güvenlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans) Anova Analizi

Faktörler	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri
F1. Ücret Faktörü	,536	,765
F2. Ödül Faktörü	,874	,646
F3. Güvenlik Faktörü	,759	,684
F4. Bağlılık Faktörü	1,586	,453
F5. Motivasyon Faktörü	,238	,888
F6. Performans Faktörü	1,411	,494

Çalışanların gelir seviyesi ile araştırmanın güvenlik, ücret, bağlılık, performans, motivasyon ve ödül faktörleri arasında ki farklılık incelenmiştir.

Tabloda, söz konusu tüm faktörler için sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, sigma (p) değerlerinin 05'den büyük ($p > 0,05$) olması nedeniyle H1 hipotezi kabul ve H0 hipotezi reddedilecektir. Yapılan analizle ilgili anova tablolarına ait analizler aşağıda yer almaktadır.

3.4.7.1. Gelir Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.37: Gelir değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.37: Gelir değişkeniyle ücret faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-58 Gelir Değişkeniyle Ücret Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Gelir	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F1. Ücret Faktörü	1000-2000	26	43,87	,536	,765
	2001-3000	51	47,91		
	3001-4000	16	49,19		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, gelir değişkeniyle ücret faktörü ($P= 0,765 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların geliri, ücret değişkenini etkilememektedir.

3.4.7.2. Gelir Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.38: Gelir değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.38: Gelir değişkeniyle ödül faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-59 Gelir Değişkeniyle Ödül Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Gelir	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F2. Ödül Faktörü	1000-2000	26	50,02	,874	,646
	2001-3000	51	44,64		
	3001-4000	16	49,63		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, gelir değişkeniyle ödül faktörü ($P= 0,646 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların geliri, ödül değişkenini etkilememektedir.

3.4.7.3. Gelir Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.39: Gelir değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.39: Gelir değişkeniyle güvenlik faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-60 Gelir Değişkeniyle Güvenlik Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Gelir	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F3. Güvenlik Faktörü	1000-2000	26	49,00	,759	,684
	2001-3000	51	44,93		
	3001-4000	16	50,34		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde sigma değerinin 0,684 olarak hesaplanmış olduğu görülmüştür. Bu değer alfa değerinden daha büyük olduğu için H0 red edilemez. Güvenlik faktörü, gelir değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

3.4.7.4. Gelir Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.40: Gelir değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.40: Gelir değişkeniyle bağlılık faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-61 Gelir Değişkeniyle Bağlılık Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Gelir	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F4. Bağlılık Faktörü	1000-2000	26	51,23	1,586	,453
	2001-3000	51	46,62		
	3001-4000	16	41,34		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, gelir değişkeniyle bağlılık faktörü ($P= 0,453 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların geliri, bağlılık değişkenini etkilememektedir.

3.4.7.5. Gelir Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.41: Gelir değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.41: Gelir değişkeniyle motivasyon faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-62 Gelir Değişkeniyle Motivasyon Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Gelir	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F5. Motivasyon Faktörü	1000-2000	26	45,17	,238	,888
	2001-3000	51	47,34		
	3001-4000	16	48,88		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, gelir değişkeniyle motivasyon faktörü ($P= 0,888 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların geliri, motivasyon değişkenini etkilememektedir.

3.4.7.6. Gelir Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Analizleri

Hipotezler;

H0.42: Gelir değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H1.42: Gelir değişkeniyle performans faktörü arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

Tablo-63 Gelir Değişkeniyle Performans Faktörünün Anova Tablo Değerleri

Faktör	Gelir	Sayı	Sıra Ortalaması	Hesaplanan T Değeri	Sigma Değeri (P)
F6. Performans Faktörü	1000-2000	26	44,40	1,411	,494
	2001-3000	51	49,91		
	3001-4000	16	41,94		
	Toplam	93			

Tablo incelendiğinde, gelir değişkeniyle performans faktörü ($P= 0,494 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı, sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, H0 kabul ve H1 reddedilir. Yani, çalışanların geliri, performans değişkenini etkilememektedir.

3.5. KORELASYON ANALİZİ

Araştırmada ele alınan değişkenlerin arasındaki ilişkinin negatif veya pozitif olup olmadığını ve ilişkinin gücünü ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmaktadır. Korelasyon r harfi ile gösterilmektedir. Korelasyonun analiz değeri 0-1 arasında değişmektedir. Korelasyon değeri 1'e doğru güçlü, 0'a doğru olduğunda; değişkenler arasındaki ilişki zayıf anlamına gelmektedir.

Tablo-64 Korelasyon Tablosu

	F1. Ücret	F2. Ödül	F3. Güvenlik	F4. Bağlılık	F5. Motivasyon	F6. Performans
F1. Ücret	1	,455	,735	,670	,762	,677
F2. Ödül	,455	1	,456	,446	,362	,342
F3. Güvenlik	,735	,456	1	,790	,828	,760
F4. Bağlılık	,670	,446	,790	1	,614	,658
F5. Motivasyon	,762	,362	,828	,614	1	,669
F6. Performans	,677	,342	,760	,658	,669	1

Tablo incelendiğinde, değişkenler arasındaki analiz değerinin 1 olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla değişkenler arası ilişki yüksek çıkmıştır ve regresyon analizi yapılmasına karar verilebilir.

3.6. REGRESYON ANALİZİNE AİT BULGULAR

Regresyon analizi, bir araştırmanın belirlenen değişkenleri arasındaki sebep ve sonuç ilişkilerini ortaya koymaktadır. Regresyon analizi yapılırken aşağıdaki formülden yararlanılmaktadır ve formülün değerleri;

X_i : açıklayıcı değişken,

Y_i : açıklanan değişken,

ξ_i : hata payı değeri,

β_i : regresyon analizinin kat sayısı,

n: yapılan gözlemin sayısı.

Bu durumda formül; $Y_i = \beta_0 + \beta_i X_i + \xi_i$ ($i=1,2,\dots,n$) şeklinde ifade edilebilir.

3.6.1. Ücret Faktörü ile Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-65 Ücret Faktörü için Regresyon Karar Tablosu

Model	Hatalı Karelerin Toplamı	Serbestlik Oranı	Hatalı Kare Değeri	F İçin Değer	Sigma
Regresyon	30,792	3	10,264	58,332	,000
Artan Değer	15,661	89	,176		
Toplam	46,453	92			

Hipotezlerinin doğruluğunu göstermektedir. Tabloda sigma değeri **0,00** olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden küçük olduğundan H0 red edilir. Bu nedenle ücret faktörü ile bağlılık, motivasyon ve performans faktörleri arasındaki regresyon analizi yapmak anlamlıdır denilir.

Tablo-66 Ücret Faktörü için Açıklama Yüzdesi Tablosu

Model	R	Açıklayıcı Yüzde (R Kare)	Düzeltilen R Karenin Değeri
Regresyon	,814	,663	,652

Regresyon analizinin yapılmasının uygun olduğu anlaşıldıktan sonra açıklama yüzdesinin incelenmesi gerekmektedir. Tablo-66 incelendiğinde, R kare değeri, modelde açıklama yüzdesini göstermektedir. R kare değeri % 0,663 çıktığından, yüksek bir sonuç alınmış olur. Dolayısıyla, regresyon analizi yapılmasına karar verilir.

Tablo-67 Ücret Faktörü için Regresyon Tablosu

	B	Standart Hata	T	Sigma	Karar
B₀	,958	,265	3,618	,000	✓
F4. Bağlılık Faktörü	,202	,070	2,896	,005	✓
F5. Motivasyon Faktörü	,409	,074	5,529	,000	✓
F6. Performans Faktörü	,185	,089	2,091	,039	✓

“Ücret Faktörleri” ve “Bağlılık Faktörleri” birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir (Sigma=**0,005**). “Ücret Faktörleri” ve “Motivasyon Faktörleri” birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir (Sigma=**0,000**). “Ücret Faktörleri” ve “Performans Faktörleri” birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir (Sigma=**0,039**).

R kare açıklama yüzdesinin yüksek çıkması nedeniyle regresyon denkleminin kurulmasına karar verilmiştir. Tablo-67 incelendiğinde, bağlılık, motivasyon ve performans faktörü için sigma değerlerinin 0,05'e eşit ve bir kısmının küçük oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, ücret değişkeniyle; bağlılık, motivasyon ve performans faktörleri arasında farklılık vardır sonucuna ulaşılır. Farklılık olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişki nedeniyle elde edilen sonuçlar denkleme alınır;

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_i + \xi_i$ (i=1, 2, 3,...,n) dikkate alındığında denklem; $F1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X1 + \beta_2 \cdot X2 + \beta_3 \cdot X3 + \xi_i$, üzerinde kurulur. Tablo değerleri yerine konulduğunda;

Ücret Faktörü = **0,958 +,202** F4. Bağlılık Faktörü + **0, 409** F5 Motivasyon Faktörü + **0,185** F6 Performans Faktörü sonucuna ulaşılır. Bu denkleme göre;

1. Bağlılık faktörünün bir birim artması, ücret faktörünü **0.202**,
2. Motivasyon faktörünün bir birim artması, ücret faktörünü **0,409**,
3. Performans faktörünün bir birim artması, ücret faktörünü **0,185** birim arttıracaktır. Dolayısıyla, ücret değişkeninden en çok etkilenen faktörün motivasyon olduğu tespit edilmiştir.

3.6.2. Ödül Faktörü ile Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörleri için Regresyon Analizi

H0.43: Ödül faktörünün bağlılık, motivasyon ve performans faktörlerine istatistik anlamda bir etkisi yoktur.

H1.43: Ödül faktörünün bağlılık, motivasyon ve performans faktörlerine istatistik anlamda bir etkisi vardır.

Tablo-68 Ödül Faktörü için Regresyon Karar Tablosu

Model	Hatalı Karelerin Toplamı	Serbestlik Oranı	Hatalı Kare Değeri	F İçin Değer	Sigma
Regresyon	19,506	3	6,502	7,961	,000
Hata	72,691	89	,817		
Toplam	92,198	92			

Ödül faktörü için regresyon karar tablosu incelendiğinde, sigma değeri alfa değerinden küçük olduğundan ($p = 0,000 < 0,05$), H0 reddedilir, H1 kabul edileceğinden regresyon analizi yapılmasına karar verilir.

Tablo-69 Ödül Faktörü için Açıklama Yüzdesi Tablosu

Model	R	Açıklayıcı Yüzde (R Kare)	Düzeltilen R Karenin Değeri
Regresyon	0,74833	,56	,185

Regresyon analizinin yapılmasının uygun olduğu anlaşıldıktan sonra açıklama yüzdesinin incelenmesi gerekmektedir. Ödül faktörü için regresyon karar tablosu incelendiğinde, R kare değeri, modelde açıklama yüzdesini göstermektedir. R kare değeri % 0,56 çıktığından, yüksek bir sonuç alınmış olur. Dolayısıyla, regresyon analizi yapılmasına karar verilir.

Tablo-70 Ödül Faktörü için Regresyon Tablosu

	B	Standart Hata	t	Sigma	Karar
B₀	1,176	,571	2,061	,042	✓
F4. Bağlılık Faktörü	,399	,150	2,655	,009	✓
F5. Motivasyon Faktörü	,158	,159	,991	,324	x
F6. Performans Faktörü	,033	,191	,171	,865	x

“Ödül Faktörleri” ve “Bağlılık Faktörleri” (Sigma=**0,42**) birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir (Sigma=**0,009**). “Ödül Faktörleri” ve “Motivasyon Faktörleri” birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir (Sigma=0,324). “Ödül Faktörleri” ve “Performans Faktörleri” birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir (Sigma=0,865).

Tablonun incelenmesi sonucunda ödül faktörü ile bağlılık faktörü arasında farklılık olduğu ($p=0,009 < 0,05$) tespit edilmiştir. Dolayısıyla, regresyon denkleminin aşağıdaki şekilde kurulmasına karar verilir;

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_i + \xi_i$ ($i=1, 2, 3, \dots, n$) dikkate alındığında denklem; $F1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X1 + \beta_2 \cdot X2 + \beta_3 \cdot X3 + \xi_i$, üzerinde kurulur. Tablo değerleri yerine konulduğunda;

Ödül Faktörleri = 1,176 + ,399 bağlılık faktörü sonucuna ulaşılır. Bu denkleme göre; bağlılık faktörünün bir birim artması, ödül faktörünü **0.399**, birim artıracaktır. Dolayısıyla, ödül değişkeninden en çok etkilenen faktörün bağlılık olduğu tespit edilmiştir.

3.6.3. Güvenlik Faktörü ile Motivasyon, Bağlılık ve Performans Faktörleri için Regresyon Analizi

H0.44: Güvenlik faktörünün bağlılık, motivasyon ve performans faktörlerine istatistik anlamda bir etkisi yoktur.

H1.44: Güvenlik faktörünün bağlılık, motivasyon ve performans faktörlerine istatistik anlamda bir etkisi vardır.

Tablo-71 Güvenlik Faktörü için Regresyon Karar Tablosu

Model	Hatalı Karelerin Toplamı	Serbestlik Oranı	Hatalı Kare Değeri	F İçin Değer	Sigma
Regresyon	57,076	3	19,025	147,323	,000
Artan Değer	11,494	89	,129		
Toplam	68,570	92			

Güvenlik faktörü için regresyon karar tablosu incelendiğinde, sigma değeri alfa değerinden küçük olduğundan ($p = 0,000 < 0,05$), H0 reddedilir, H1 kabul edileceğinden regresyon analizi yapılmasına karar verilir.

Tablo-72 Güvenlik Faktörü için Açıklama Yüzdesi Tablosu

Model	R	Açıklayıcı Yüzde (R Kare)	Düzeltilen R Karenin Değeri
Regresyon	,912	,832	,827

Regresyon analizinin yapılmasının uygun olduğu anlaşıldıktan sonra açıklama yüzdesinin incelenmesi gerekmektedir. Ödül faktörü için regresyon karar tablosu incelendiğinde, R kare değeri, modelde açıklama yüzdesini göstermektedir. R kare değeri % 0,832 çıktığından, yüksek bir sonuç alınmış olur. Dolayısıyla, regresyon analizi yapılmasına karar verilir.

Tablo-73 Güvenlik Faktörü için Regresyon Tablosu

	B	Standart Hata	t	Sigma	Karar
B₀	-,365	,227	-1,608	,111	x
F4. Bağıllık Faktörü	,364	,060	6,088	,000	✓
F5. Motivasyon Faktörü	,477	,063	7,535	,000	✓
F6. Performans Faktörü	,245	,076	3,226	,002	✓

“Güvenlik Faktörleri” ve “Bağıllık Faktörleri” birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir (Sigma=**0,000**). “Güvenlik Faktörleri” ve “Motivasyon Faktörleri” birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir (Sigma=**0,000**). “Güvenlik Faktörleri” ve “Performans Faktörleri” birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir (Sigma=**0,002**).

Tablonun incelenmesi sonucunda güvenlik faktörü ile bağıllık, motivasyon ve performans faktörleri arasında farklılık olduğu ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Dolayısıyla, regresyon denkleminin aşağıdaki şekilde kurulmasına karar verilir;

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_i + \xi_i$ ($i=1, 2, 3, \dots, n$) dikkate alındığında denklem; $F1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X1 + \beta_2 \cdot X2 + \beta_3 \cdot X3 + \xi_i$, üzerinde kurulur. Tablo değerleri yerine konulduğunda;

Güvenlik faktörleri = $0,111 + 0,364$ bağıllık faktörü + $0,477$ motivasyon faktörü + $,245$ performans faktörü şeklinde sonuca ulaşılır. Bu denkleme göre;

1. Bağıllık faktörünün bir birim artması, güvenlik faktörünü **0.364**,
2. Motivasyon faktörünün bir birim artması, güvenlik faktörünü **0,477**,
3. Performans faktörünün bir birim artması, güvenlik faktörünü **0,245** birim arttıracaktır. Dolayısıyla, güvenlik değişkeninden en çok etkilenen faktörün motivasyon olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma verileri analiz edildiğinde, cinsiyet değişkeniyle güvenlik faktörü ($P= 0,853 > 0,05$) arasında ilişki bulunmadığı ($P= 0,148 > 0,05$) tespit edilmiştir. İşletmenin güvenlik önlemlerini en iyi şekilde alması, çalışanlar açısından memnuniyeti artıracak ve kazaları azaltabilecektir. Çalışanlarının cinsiyet farklılığının göz önüne alınması, kadın ve erkek çalışanların iş yerinde risklerden uzak ve sağlıklı bir şekilde çalışmalarına neden olabilecektir.

- İşletmelerde güvenlik önlemlerinin en üst derecede alınması; çalışan kadın ve erkek elemanların motivasyonunu artıracak, kazaları önleyecek, performanslarını artıracak ve daha sağlıklı bir çalışma ortamını sağlayacaktır.

Cinsiyet değişkeniyle ücret faktörü ($P= 0,343 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı ($P= 0,343 > 0,05$) tespit edilmiştir. İş alanında kültürel, siyasal, sosyal ve toplumsal yönden cinsiyet ve ücret algılarının değerlendirilmesi işletmeler açısından faydalı olabilecektir. Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların fiziki gücü göz önünde bulundurularak görev tanımlarının yapılması ve ücretlerin belirlenmesi iş verimliliğini artıracaktır.

- Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların motivasyon ve performansının artırılması için yetenek, kabiliyet, tecrübe, ilgi alanı, kişisel özellikleri, eğitimi, vb. özellikleri dikkate alınarak ücretleri belirlenmelidir.

Cinsiyet değişkeniyle ödül faktörü ($P= 0,853 > 0,05$) arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,853 > 0,05$) tespit edilmiştir. Çalışanların cinsiyeti dikkate alınarak yapılan değerlendirmelerde, erkeklerin ve kadınların ödüllendirilmesinde farklılık gösteren kriterlerin dikkate alınması faydalı olabilecektir. Kadınların yaptıkları işlerdeki titizlik ve düzen ile erkeklerin daha ağır işlerde çalışabildikleri, daha uzun süre iş başında oldukları düşünülerek ödüllendirme konusunda gerekli hassasiyetin gösterilmesi faydalı olabilecektir.

- İşyerinde çalışanların cinsiyetlerine göre ortaya koymuş oldukları performans ayrı-ayrı değerlendirilmeli, verilecek ödüllerde maddi-manevi hususların kadın ve erkeğe göre teşvik edici nitelikte belirlenmelidir.

Cinsiyet değişkeniyle bağlılık faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,276 > 0,05$) tespit edilmiştir. Cinsiyet faktörü dikkate alındığında kadın ve erkek çalışanların işletmeye bağlılık gerekçelerinin farklı olabileceği söylenebilir. Ailevi rolleri gereği iş yaşamlarını ikinci planda tuttukları ve erkek çalışanlara oranla bağlılıklarının daha az olduğu söz konusu olabilir. Erkek çalışanlar, zamanların çoğunu iş yaşamında geçirmektedirler. Örgüt bağlılığı, maddi ve manevi faktörlerden oluşabilmektedir.

Kadın ve erkeğe göre de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler değişebilmektedir. Erkekler için iyi bir ücret motivasyon kaynağı olabilirken, kadınlar için daha sosyal bir ortam motivasyon kaynağı olabilmektedir.

- Cinsiyet faktörünün, örgütsel bağlılığı farklı nedenlerle etkilediği; kadınların ve erkek çalışanların etkilendiği faktörlerin farklılık arz edebileceği düşünülmeli ve ona göre uygulamalar geliştirilmelidir.

Cinsiyet değişkeniyle ödül faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,319 > 0,05$) tespit edilmiştir. Cinsiyetin, işletme çalışanlarının motivasyonu üzerinde etkisi olabileceği, kadın ve erkeğe göre motivasyon faktörlerinin farklılık arz edebileceği ifade edilebilir. Kadınlar için daha rahat ve masa üstü işler cazip olabilirken, erkekler için daha zor fakat ücreti daha yüksek işler tercih edilebilmektedir. Çalışanların motivasyonunu artıran sebeplerin bizzat kendilerinden de sorulması ve ona göre faaliyetlerin planlanması işletmeler için yararlı olabilecektir.

- Cinsiyetin, işletme çalışanlarının motivasyonu üzerinde etkili olabileceği; kadın ve erkek çalışanların farklı faktörlerden motivasyonunun etkilenebileceği dikkate alınmalıdır.

Cinsiyet değişkeniyle performans faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,310 > 0,05$) tespit edilmiştir. İşletme çalışanlarının performansı, cinsiyete göre farklılık gösterebilmektedir. Kadın ve erkeklerin işyerindeki performansı; yaptıkları işin kendi vasıflarına uygun olması halinde daha başarılı olabilecektir. İşletmeler kadınların yapabileceği işlerle, erkeklerin yapabileceği işleri ayırt etmesi gerekir.

- Çalışanların performansının yüksek olabilmesi için kadın ve erkeklerin vasıflarına uygun, başarabilecekleri ve zevkle yapabilecekleri görev dağılımı yapılmalıdır.

Medeni hal değişkeniyle ücret faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,722 > 0,05$) tespit edilmiştir. Çalışanların evli veya bekar olması ile ihtiyaçları olan ücret beklentisi farklı olabilmektedir. Evli olanların çocuk sayısı, çocukların yaşları, eğitimleri, masrafları, harçlıkları, evin büyüklüğü, giderlerin çokluğu, vb. hususlar harcanan miktarı etkileyebilmektedir.

- Çalışanların evli veya bekar olmasına, çocuk sayısına, ailenin ihtiyaç büyüklüğüne, eğitim masraflarına, vb. hususlara göre işletmeler ücreti belirlemeli ve çalışanların motivasyonunu en üst seviyeye getirebilmelidir.

Medeni hal değişkeniyle ödül faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,365 > 0,05$) tespit edilmiştir. Çalışanların medeni hali dikkate alınarak, ödüllendirmelerde farklılık gösteren kriterlerin

dikkate alınması yararlı olabilecektir. Evli ve bekarların ödüllendirilmesinde maddi ve maddi olmayan faktörlerin farklı olması mümkündür.

- İşyerinde çalışanların medeni hallerine göre ortaya koymuş oldukları performans herkesin kendi konumuna göre değerlendirilmeli ve çalışanların memnun olacağı teşvikler uygulanmalıdır.

Medeni hal değişkeniyle güvenlik faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,217 > 0,05$) tespit edilmiştir. İşletmenin güvenlik önlemlerini en iyi şekilde alması, çalışanlar açısından memnuniyeti artıracak ve kazaları önleyebilecektir. Evli ve bekar çalışanların iş zorlukları dikkate alınarak yapılan düzenlemeler, risklerden uzak bir şekilde işlerin sürdürülmesine neden olabilecektir.

- İşletmelerde güvenlik önlemlerinin en üst derecede alınması; evli, bekar, çocuk, küçük, büyük, yaşlı durumlarına göre işlerin dağıtılması, elemanların motivasyonunu artıracak, kazaları önleyecek, performanslarını artıracak ve daha sağlıklı bir çalışma ortamını sağlayacaktır.

Medeni hal değişkeniyle bağlılık faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,027 > 0,05$) tespit edilmiştir. Medeni hal durumuna göre evli ve bekar çalışanların işleme bağlılık gerekçelerinin farklı olabileceği söylenebilir. Ailevi rolleri gereği kadınların evlerine bağımlılıkları, çocuklarına olan bağımlılıkları daha fazla ve işyerlerine bağımlılıkları daha az olabilir. Erkek çalışanların, örgüt bağlılığı geçimini sağladığı yer için daha farklı olabilmektedir.

- Erkek veya kadın çalışanların, işleme karşı olan bağımlılıklarının artırabilmesi için cinsiyete göre farklı teşvik ve imkanlar sağlanmalıdır.

Medeni hal değişkeniyle motivasyon faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,422 > 0,05$) tespit edilmiştir. Medeni hal durumunun, işletme çalışanlarının motivasyonu üzerinde etkisi olabileceği, bekar ve evli çalışanlara göre motivasyon faktörlerinin farklılık arz edebileceği ifade edilebilir. Bekarlar için sadece kendi geçimi söz konusu iken evliler için daha kalabalık bir aile yapısı söz konusu olabilmektedir.

- İşletme çalışanlarının evli veya bekar olması durumu ve maddi ihtiyaçları dikkate alınmalı, ücret planlaması bireylerin kendi durumuna göre yapılmalı, çalışma saatlerinin ayarlanmalı, çocuklar için yardımlar yapılmalı ve böylece çalışanların motivasyonunu artırılmalıdır.

Medeni hal değişkeniyle performans faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,567 > 0,05$) tespit edilmiştir. İşletme çalışanlarının evli veya bekar olması performansı olumlu veya olumsuz yönde

etkileyebilir. İş hayatına yeni başlayan genç ve enerjik birisi ile geçim zorluğu çeken kalabalık bir aile bireylerinin işe karşı adaptasyonu aynı olmayabilir.

- Çalışanların evli veya bekar olması dolayısıyla aile bireylerine karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri dikkate alınmalı, performans değerlendirilmesi sırasında çalışanların motivasyonunu artıracak önlemlere başvurulmalıdır.

Yaş değişkeniyle ücret faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,355 > 0,05$) tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda yaş değişkenine göre çalışanların; ücret, ödül, güvenlik, örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans faktörleri arasında bir fark tespit edilememiştir.

- İşletmeler hedefledikleri amaçlara ulaşabilmek için çalışanlarının ücretlerini memnun edici seviyede, ödüllerini adil bir dağıtımla, güvenliklerini en iyisi seviyede sağlayabildikleri takdirde başarılı olabileceklerdir. İşyerinde memnuniyetin sağlanması ise çalışanların motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve performansını en iyi seviyeye çıkarabilecektir.

Eğitim durumu değişkeniyle ücret faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,587 > 0,05$) tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda eğitim değişkenine göre çalışanların; ücret, ödül, güvenlik, örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans faktörleri arasında bir fark tespit edilememiştir. İşletmeler hedefledikleri amaçlara ulaşabilmek için çalışanlarının eğitim seviyelerine göre, ödüllerini adil bir dağıtımla, güvenliklerini en iyisi seviyede sağlayabildikleri takdirde başarılı olabileceklerdir. İşyerinde memnuniyetin sağlanması ise çalışanların motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve performansını en iyi seviyeye çıkarabilecektir.

- İşletmeler hedefledikleri amaçlara ulaşabilmek için çalışanlarının eğitim seviyelerini artıracak, kariyerlerini yükseltecek, performanslarını artıracak, motivasyonlarını yükseltecek ve örgütsel bağlılıklarını artıracak faaliyetleri uygulamaya koymalıdır. Eğitim seviyelerine göre çalışanlarına, ödül, ücret gibi hususlarda adil davranmalıdır.

Kurumda çalışılan yıl değişkeniyle ücret faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,208 > 0,05$) tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda kurumda bulunan yıl değişkenine göre çalışanların; ücret, ödül, güvenlik, örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans faktörleri arasında bir fark tespit edilememiştir. İşletmeler planladıkları amaçlara ulaşabilmek için çalışanlarının kurumdaki buldukları yıla göre, ödül, güvenlik, ücret, gibi hususlarda çalışanları memnun edebilmelidir.

- İşletme çalışanlarının performanslarını artırmak, motivasyonlarını yükseltmek ve örgütsel bağlılıklarını artırmak için işgücü devir hızını en aza indirebilmelidir.

Görev değişkeniyle ücret faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,895 > 0,05$) tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda görevin türüne göre çalışanların; ücret, ödül, güvenlik, örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans faktörleri arasında bir fark tespit edilememiştir. İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarının görevlerinin özelliklerine göre, ödül, güvenlik, ücret, gibi hususlarda çalışanları memnun edebilmelidir.

- İşletme çalışanlarının performanslarını artırmak, motivasyonlarını yükseltmek ve örgütsel bağlılıklarını artırmak için çalışanların görevlerinin zorluklarına göre ödül, güvenlik, ücret, gibi konuları hassasiyetle yönetebilmelidir.

Gelir değişkeniyle ücret faktörü arasında ilişki olmadığı ve sigma değerinin 0,05'den büyük olduğu ($P= 0,765 > 0,05$) tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların gelirlerinin azlığına veya çokluğuna göre; ücret, ödül, güvenlik, örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans faktörleri arasında bir fark tespit edilememiştir. İşletmeler rekabette başarılı olabilmek için çalışanlarının gelir seviyesine göre, ödül, güvenlik, ücret, gibi hususlarda çalışanları memnun edebilmelidir.

- İşletme çalışanlarının performanslarını artırmak, motivasyonlarını yükseltmek ve örgütsel bağlılıklarını artırmak için çalışanların gelirlerinin azlığına veya çokluğuna göre; ödül, güvenlik, ücret, gibi konuları hassasiyetle yönetebilmelidir.

Çalışmada regresyon analizleri sonucunda; işletmelerde çalışanlara verilen ücret ile motivasyon, performans ve örgütsel bağlılık birbirlerini etkilediği tespit edilmiştir.

- Her işletme kar amacına ulaşabilmek için ücret politikasını en iyi şekilde planlamalı ve uygulamaya koymalıdır.

Analizler sonucunda, işletmelerde çalışanlara verilen ödüller ile motivasyon, performans ve örgütsel bağlılık faktörleri birbirlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

- Her işletme kar amacına ulaşabilmek için çalışanlara yönelik ödül politikasını en iyi şekilde planlamalı ve uygulamaya koymalıdır.

İşletmelerde çalışanlara sağlanacak güvenlik önlemleri ile motivasyon, performans ve örgütsel bağlılık birbirlerini etkilemektedir.

- İşletmeler rekabette başarılı olabilmek için çalışanların güvenliklerini en iyi şekilde planlamalı ve uygulamaya koymalıdır. Güvenlik önlemlerini en iyi

şekilde alan işletmelerde çalışanların motivasyonları, performansları ve örgütsel bağlılıkları artacaktır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAL Z., *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2002.
- AKGEMCİ Tahir, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.
- ARSLAN Metin, *Yönetim ve Organizasyon*, Ders Notları, Şanlıurfa, 2014.
- ATEŞ Hamza, *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler*, Nobel Yayınları Ankara, 2007.
- AYKAÇ Burhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- BALTAŞ Acar, *Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002.
- BARNEY Jay, *The Management of Organizations*, Houghton Mifflin Company, London, 1992.
- BARUTÇUGİL İ., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BARUTÇUGİL İ., *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, *Yönetimde İnsan İlişkileri - Yönetimsel Davranış*, Eskicim Kitabevi, Ankara, 1998.
- BENNETT Roger, *Management*, Financial Times Pitman Publishing, 1997.
- BİLGİN Nuri, *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006.
- BİNGÖL D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları İstanbul, 1998.
- BİNGÖL D., *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 1997.
- BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arkan Yayınları, İstanbul, 2006.
- BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- BİNGÖL Dursun, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990.
- CAN H. ve Ş. Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- CHRUDEN Herbert, Arthur Sherman, *Managing Human Resources*, South Western Publishing Co., New York, 1984.
- ÇALIK Temel, *Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar ve İlkeler*, Gündüz Eğitim Yayınları, Ankara, 2003.
- ÇOLAKOĞLU Ülker, *Başarım Değerlemesi ve Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.
- DANIŞMAN Ali, *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Nobel Kitabevi, 2008.
- DELANEY Joan, “Morale Boosters”, *Black Enterprise*, 1995.
- DEMİR Nazmiye, Dilek Birbil, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, MPM Yayınları, Ankara, 1998.

- DİCLE Ü., **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi: Türkiye Uygulaması**, O.D.T.Ü. Yayınları, Ankara, 1983.
- EFİL İsmail, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Alfa Basım, Bursa, 1999.
- ELİF İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Örnek Kitabevi, Bursa, 2011.
- ERDEM Ferda, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ankara, 2003.
- ERDOĞAN İ., **Eğitim ve Okul Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2008.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996.
- ERDOĞAN İrfan, **Pozitivist Metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum**, ERK Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ERDOĞMUŞ Nihat, **Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2008.
- EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.
- EREN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997.
- ERSEN H., **Topyekûn Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, Ayhan Matbaacılık, İstanbul, 2003.
- ERTEKİN Yücel, **Örgüt İklimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1978.
- ERTÜRK Mümin, **Yetki, Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- GILBERT Dan, **Response**, Compensation & Benefits Review, 1994.
- GREENBERG Jerald, Robert A. Baron., **Behavior in Organizations**, 6th Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1997.
- HERZBERG Frederick, **The Theory of Motivational and Maintenance Needs**, Arizona State University, 1966.
- İNCİR Gülten, **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Merkezi Yayın, Ankara, 1984.
- İPEKGİL Özlem, Doğan Özkan Tütüncü, **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayınları, İzmir, 2003.
- JOHNS Gary, **Organizational Behavior**, Pearson Education Canada Inc. Toronto, 2001.
- JOSEPH Ray, **Zaman Yönetimi**, Epilson Yayınları, İstanbul, 1997.
- KAYA Yalçın, **Motivasyon Stratejileri**, Kelepir Yayınları, 2011.
- KAYNAK Turgay, Z. Adal, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- KESER Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel, Bursa, 2006.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 1995.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- MCCLELLAND David, **Power is the Great Motivator**, *Harvard Business Review*, Motivating People, 2003, 1976.

- NORTHCRAFT Gregory, **Organizational Behavior: A Management Challenge**, the Dryden Press, 1996.
- ÖKTEM Levent , **Yeni Liderlik**, Optimist Yayınları, İstanbul, 2012.
- ÖLÇÜM M. Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- ÖZALP İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.
- PALMER Margaret, Kenneth T. Winters, Çev. Doğan Şahiner, **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınevi, İstanbul, 1993.
- PEKER Ömer, **Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.
- PFEFFER Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan**, Sabah Yayınları, İstanbul, 1995.
- POLATOĞLU Aykut, **Kamu Yönetimine Giriş Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması**, Metu Press, Ankara, 2001.
- RASMUSSEN Erika, "Summertime, and the Selling Ain't Easy", **Sales & Marketing Management**, 1998.
- RİCHARD Daft, **Management**, The Dryden Press, Paris, 1997.
- SABUNCUOĞLU Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 1998.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütsel Davranış**, Alfa Aktüel, 2015.
- SERİNKAN Celaleddin, **Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012.
- SMİTH Joseph, **Zaman Yönetimi**, TİMAŞ Yayınları, İstanbul, 1998.
- ŞİMŞEK M. Şerif ve H. Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- TOSUN Kemal, **İşleme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.
- TÜMER Sabri, **Yönetim ve Yönetici**, Karaca Ofset, İstanbul, 1975.
- UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları, İstanbul, 2003.
- ÜÇOK Tengiz, **Yönetim İlkeleri**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993.
- VAROL Muharrem, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1993.
- WERTHER William B., Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 4. Ed., (McGraw-Hill, Inc., 1996).
- YÜKÇÜ S., Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi, **Anadolu Matbaacılık**, İzmir, 1999.
- YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, 1997.

MAKALELER

- AKYAY Uygur, "Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, Cilt: 1, 835-849.
- ARMSTRONG "Employee Reward", *Institute of Personnel and Development (IPD) House*, London, 1996.
- BATMAZ Şeyma, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi" *Standart Dergisi*, 2012, 25-52.
- BOYLU Yasin ve Alptekin Sökmen, "Sınır Birim İş görenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 6, 1-409.
- BREUER Nancy, "Minimize Distractions for Maximum Output", *Personnel Journal*, 1995, 70-94.
- CAROL Tan, "Understanding Career Plateauing: Implications For Counseling", *Career Development Quarterly*, 1994, 271-301.
- ÇELTEK Evrim, "Motivasyon Yönetimi", *İş güç Dergisi*, 2013, 15-75.
- EKEGREN Göran, "Goals, Strategy Development and Task Performance: Some Limits on the Efficacy of Goal Setting", *Journal of Applied Psychology*, 1989, 24-73.
- ESKILDTSEN Jacob, K. Dahlgaard, "A Casual Model for Employee Satisfaction", *Toplam Quality Management*, 2000, 1081-1094.
- FİLİZ Atilla, "Motivasyon ile Verimliliğin Yükseltilmesi", *Sektörel Tanıtım Dergisi*, 2004, 41-69.
- FLYNN Gillian, "Non-Sales Staffs Respond To Incentives", *Personnel Journal*, 1994, 25-76.
- GÜNSENİN Meriç, "Hedeflere Yönelik Performans Yönetimi" *Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1999, Cilt: 22, 1-167.
- HELVACI M. Akif, " Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, 155-169.
- KALDIRIMCI Nurettin, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram, Psikolojik Sözleşme", *A.Ü.S.B.E. Dergisi*, Erzurum, 1987, 38-66.
- KESER Aşkın, "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2005, 71-95.
- LARTHAM Gary, "What Should we do About Motivation Theory?", *Academy of Management Review*, 2004, 325-400.
- MATZLER Kurt, Birgit Renzl, "Personality Traits, Employee Satisfaction And Affective Commitment", *Toplam Quality Management*, 2007, 589-598.
- MCGREGOR Douglas Murray, "The Human Side Of Enterprise", *Motivation and Control In Organizations*, 1971, 304-342.
- NEWSTROM John W. and Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, 1993.

- NORTHCRAFT G. B., and M. A Neale, "Organizational Behavior" *Management Challege The Dryden Pres*, 1990, 3-84.
- OKTAY Ercan ve Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Cilt: 10, 179-194.
- OLĞVER N. Rewards, "Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupation Psychology*, 1990, 3-84.
- OLİVER Richard, "Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance", *Journal of Marketing Research*, 2007, 233-253.
- ÖZER G., M. Günlük, "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 9, 152-219.
- ÖZGEN Hüseyin ve Murat Türk, "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", *Amme İdaresi Dergisi*, 1997, 61-93.
- ÖZTÜRK Zekai ve Hakan Dünder, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2003, Cilt: 4, 55-67.
- TANRIVERDİ Haluk ve Kutay Oktay, "Otel İşletmelerinde İş Gören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Vakfı Dergisi*, 2001, 25-87.
- TUNÇER Polat, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", *Sayıştay Dergisi*, 2013, Cilt: 88, 87-108.
- ÜNAL Mustafa Coşar, "Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir?", *Amme İdaresi Dergisi*, 2013, 25-63.
- YALÇIN Azmi ve Tamer Kılıç, "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İş gören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2002, Cilt: 9, 1-409.
- YAZICIOĞLU İrfan, "Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması", *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 55, 835-849.
- YILDIRIM E., "Kapasite Kullanım Oranlarının Hesaplanması ve Türkiye İmalat Sanayinde Kapasite Kullanım Oranları", *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1989.
- YILMAZ Hüseyin, "İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik", *Standart Dergisi*, 1999, 1-219.

TEZLER

- AKBULUT Bilge, İşletmelerde Performans Değerlendirme, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2006, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- CESUR Ayhan, İş görenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kocaeli, 1998, (**Yayımlanmamış Master Tezi**).

- DAĞDEVİREN M., Performans Değerlendirme Surecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Bütünleşik Modellenmesi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- GÜNGÖR Türkan, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması; Bir Katılım Bankası Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2011, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- KAPLAN Mehmet, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- KÜÇÜK A. A., Kamu Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- ÖZER Aslıhan, Psikolojik Danışmanların Yardı Etme Stillerinin A-Tipi Kişilik Özellikleri ve Duygusal Zekaları ile Yordanabilirliği, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, 2013, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- ÖZSOY O., İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- PEKEL Hüseyin Nihal, İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2012, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- YILMAZ D., Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Motivasyon Faktörlerinin Ne Derece Kullanıldığının Belirlenmesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- YILMAZ E. Ferhat, Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- YURDAKUL R., Büyükçekmece İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET KAYNAKLARI

- AYTAÇ Aygül, "Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi", [http:// yayim. meb. G ov . Tr / der giler/sayi41/aytac.htm](http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm).
- <http://bilgiara.com/psikoloji/tfacs-heider-in-atif-teorisi.html>.
- <http://bilgipedia.blogcu.com/atif-teorileri-nedir/4072979/>.
- <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf>.
- <http://eprints.sdu.edu.tr/48/1/TS00219.pdf>.
- <http://library.cu.edu.tr/tezler/7320.pdf>.

<http://mis.sadievrenseker.com/2014/10/bilisim-sistemleri-ve-esitlik-teorisi-equity-theory/>.

<http://slideplayer.biz.tr/slide/2458584/>.

<http://www.bilgiustam.com/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarsisi-nedir/>.

<http://www.dunya.com/isletme-yonetim/teoriden-pratige-motivasyon-116801h.html>.

<http://www.egitimmekani.com/psikoloji/100064-motivasyonda-sartlandirma-ve-pekistirme-kurami.html>.

<http://www.slideshare.net/mnergiz/rgtsel-davrani>.

<http://www.slideshare.net/yigitvesener/sre-teorileri-beklenti-teorisi>.

sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/114/113.

www.mevzuatdergisi.com.



EKLER

EK-A: İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri Ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği Anket Formu

Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği" konulu Yüksek Lisans çalışması için hazırlanan anket ektedir. Bilimsel bir çalışmanın tamamlanması amacıyla hazırlanan ankete vereceğiniz cevaplar çok önemli katkılar sağlayabilecektir. Ankette kimliğinizle ilgili bilgiler sorulmaktadır. Değerli zamanınızı ayırarak verdiğiniz cevaplar için teşekkür ederiz.

Berkant ÖZSOY
Tez Öğrencisi
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Tez Danışmanı
İstanbul Gelişim Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler
Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Kişisel bilgiler

1. **Cinsiyet:** Kadın Erkek
2. **Medeni Haliniz** : Evli Bekar
3. **Yaşınız** : 20-24 25-34 35-44 45-54
 55 ve üstü
4. **Eğitim Durumunuz** : İlköğretim Lise Üniversite
Yüksek Lisans Doktora
5. **İş Tecrübeniz** : 2 Yıdan Az 2-5Yıl 6-11 Yıl 11-15Yıl
 16 yıldan fazla.
6. **Kurumdaki Kaçınıcı Yılınız** : 2 Yıdan Az 2-5Yıl 6-11 Yıl 11-15Yıl 16 yıldan fazla.
7. **Göreviniz** : Yetkili Müdür (Yönetici) İdari Personel Güvelik
Görevlisi Yardımcı Personel
8. **Gelir Durumunuz** : 2000'den az 2000 TL – 2999 TL 3000 TL – 3999
 4000TL ve üzeri

Diğer sayfaya geçiniz.

BÖLÜM 2

Bölüm 2'de bulunan beş seçenekli sorulardan uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Bölüm 2'de yer alan ve her sorunun karşısında yer alan 1, 2, 3, 4, 5 sayılarından size en uygun olan seçeneğin karşısına X işareti koyarak seçiminizi yapınız. Bu seçeneklerle ilgili açıklamalar şu şekildedir; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum- ne de katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum.					
EKONOMİK MOTİVE ARAÇLARI ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI¹⁷²					
MOTİVASYON					
A. EKONOMİK MOTİVE ARAÇLARI					
	1	2	3	4	5
9. Ücret artışı, müşteri memnuniyetini artırır.					
10. Kara katılma, çalışanların motivasyonunu artırır.					
11. Primli ücret, çalışanların işe bağlılığını artırır.					
12. Ekonomik ödül uygulaması, çalışanlar arasında olumlu rekabeti geliştirir.					
13. Sosyal güvenlik ve emeklilik planları, çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.					
14. Ceza ve ödül sistemi, çalışanların performansını artırır.					
15. Ceza ve ödül sistemi, çalışanların performansını etkilemez.					
16. Ekonomik ödül uygulaması, çalışanların performansını etkilemez.					
17. Primli ücret, çalışanların performansını etkilemez.					
18. Ücret artışı, çalışanların performansını etkilemez.					

¹⁷² Maxime A. Tremblay, Céline M. Blanchard, Sara Taylor, and Luc G. Pelletier, "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: It's Value for Organizational Psychology Research", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2009, Cilt: 41, 213-226, p. 226.

ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI ¹⁷³					
B. ÇALIŞAN PERFORMANSINI BELİRLEYEN	1	2	3	4	5
19. Örgütsel bağlılık, çalışan performansını olumlu yönde etkiler.					
20. Çalışan performansı, ekonomik ödüllerle artırılabilir.					
21. İşe erken gelme, iş verimliliğini olumlu yönde etkiler.					
22. İşgücü devri azlığı, çalışanların verimliliğini artırır.					
23. Primli ücret çalışanların motivasyonunu artırır.					
24. Duygusal bağlılık, çalışanların verimliliğini artırır.					
25. Temel ihtiyaçların karşılanması, çalışanların performanslarının artmasına neden olur.					
26. Ego tatmininin yüksek olması çalışanların performansını artırır.					
27. Ürün ve hizmet kalitesinde süreklilik, işletme karlılığını artırır.					
28. Tam kapasiteyle çalışma, işletmenin pazar payını artırır.					
29. İşe erken gelme, çalışanın verimliliğini düşürür.					
30. Tam kapasiteyle çalışma, çalışanların performansını düşürür.					

Katılımınız için teşekkürler.

¹⁷³ Majdy Zuriekat, Rafat Salameh and Salah Alrawashdeh, " Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction", International Journal of Business and Social Science, 2011, Cilt: 28, 159-169, p. 165.