

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

**Performansı Etkileyen Faktörlerin Çalışan Motivasyonu Üzerine  
Etkisinin Kocaeli İli Sınırlarındaki Devlet Hastanelerinde  
İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ELİF MAKİNECİ ŞAVK**

**Anabilim Dalı : İşletme  
Programı : Yönetim Organizasyon**

**DANIŞMAN:Prof Dr. NURULLAH GENÇ**

**KOCAELİ -2009**

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

**Performansı Etkileyen Faktörlerin Çalışan Motivasyonu Üzerine  
Etkisinin Kocaeli İli Sınırlarındaki Devlet Hastanelerinde  
İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ELİF MAKİNECİ ŞAVK**

**ANABİLİM DALI: İŞLETME  
PROGRAMI: YÖNETİM ORGANİZASYON**

**DANIŞMAN: PROF. DR. NURULLAH GENÇ**

**KOCAELİ -2009**

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

**Performansı Etkileyen Faktörlerin Çalışan Motivasyonu Üzerine**  
**Etkisinin Kocaeli İli Sınırlarındaki Devlet Hastanelerinde**  
**İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Tezi Hazırlayan: Elif M. ŞAVK

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No:12.05.2010-2010/12

Prof. Dr.  
Nurullah GENÇ



Prof. Dr.  
Nihat ERDOĞMUŞ



Yard.Doç.Dr.  
Şenol HACİEFENDİOĞLU



## **ÖNSÖZ**

Tez çalışmamın her aşamasında gereken olanak ve yardımı sağlayan, görüşlerini benimle paylaşarak çalışmamın sonuçlanmasında büyük katkıda bulunan çok değerli danışman hocam, Sayın Prof. Dr. Nurullah Genç'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam boyunca her zaman yanımda olan aileme ve dostlarıma tüm kalbimle teşekkür ederim.

**Elif ŞAVK**

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	1
İÇİNDEKİLER.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ .....	viii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. HASTANELERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....</b>	<b>3</b>
1.1. Hastanenin Tanımı .....	3
1.2. Hastanelerin Tarihsel Gelişimi .....	3
1.3. Hastanenin Amaçları .....	5
1.4. Hastanelerin Sınıflandırılması.....	6
1.4.1. Hizmet Üretimine Göre Hastanelerin Sınıflandırılması .....	6
1.4.2. Mülkiyet Türüne Göre Hastanelerin Sınıflandırılması.....	7
1.4.3. Yatak Kapasitelerine Göre Hastanelerin Sınıflandırılması .....	8
1.4.4. Hasta Yatış Süresine Göre Hastanelerin Sınıflandırılması .....	8
1.5. Hastane Fonksiyonları.....	8
1.5.1. Tıbbi Fonksiyonlar .....	8
1.5.2. İdari Fonksiyonlar .....	9
1.5.3. Mali Fonksiyonlar .....	9
1.5.4. Teknik Fonksiyonlar .....	9
1.5.5. Eğitim Fonksiyonu .....	10
1.5.6. Sosyal Fonksiyonlar .....	10
1.5.7. Otelcilik Fonksiyonu .....	10
1.5.9. Koruyucu Tıp Hizmetleri Fonksiyonu.....	11
1.6. Performans Kavramı.....	12
1.7. Performans Değerlendirme .....	15
1.7.1. Performans Değerlendirme Tanımı ve Önemi .....	15
1.7.2. Performans Değerlendirme Amaçları .....	20
1.7.3. Performans Değerlendirme Yararları.....	24
1.7.4. Performans Değerlemesini Etkileyen Faktörler .....	25
1.7.5. Performans Değerlendirmelerinde Yapılan Hatalar Ve Önlenmesi İçin Alınacak Tedbirler .....	26
1.8. Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler.....	31
1.8.1. Güvenirlilik .....	31
1.8.2. Geçerlilik.....	32
1.8.3. Pratiklik.....	33
1.8.4. Esneklik.....	33
1.9. Performans Değerleme Sistemleri.....	33
1.9.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri .....	34
1.9.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri .....	37
1.10. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanıldığı Alanlar.....	40

1.10.1. Ücret-Maaş Yönetimi .....	41
1.10.2. Kariyer Yönetimi.....	42
1.10.3. Stratejik Planlama.....	43
1.10.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	43
1.10.5. Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları.....	45
1.11. Sağlık Bakanlığı Kuruluşları'nda Performans Ölçümü.....	47
1.12. Sağlık Kurumlarında Performans Ölçüm Kriterleri.....	48

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. MOTİVASYON HAKKINDA GENEL BİLGİLER .....</b>	<b>50</b>
2.1. Motivasyon Tanımı Ve Niteliği .....	50
2.2. Motivasyonun Önemi .....	51
2.3. Motivasyon Süreci .....	52
2.4. Motivasyon Çeşitleri .....	53
2.4.1. İç Motifler .....	53
2.4.2. Fizyolojik Motifler .....	53
2.4.3. Sosyal Motifler .....	54
2.4.4. Psikolojik Motifler.....	54
2.5. Motivasyon Amaçları .....	54
2.5.1. Etkinlik.....	54
2.5.2. Verimlilik .....	55
2.5.3. Kalite.....	55
2.5.4. Karlılık .....	56
2.5.5. Maliyet – Fiyat Uygunluğu .....	56
2.6. Başlıca Motivasyon Teorileri.....	57
2.7. Özendirme Araçları .....	58
2.7.1. Gelir .....	58
2.7.2. Güvenlik.....	59
2.7.3. Yükselme Olanakları .....	59
2.7.4. Eğitim .....	60
2.7.5. Statü .....	61
2.7.6. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama.....	62
2.7.7. İletişim .....	62
2.7.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....	63

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ .....</b>	<b>65</b>
3.1. Çalışanlar .....	65
3.1.1. Memurlar.....	65
3.1.2. Sağlık Personeli.....	66
3.1.3. İşçiler .....	66
3.2. Motivasyon Sağlayıcılar .....	67
3.3. İhtiyaçlar .....	68
3.4. Motivasyon ve Ödül .....	69
3.4.1. Gelir .....	69
3.4.2. Eğitim .....	70

3.4.3. Güvenlik.....	71
3.5.Sağlık İşletmelerinde Personeli Motive Eden Faktörler.....	72

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİNİN KOCAELİ İLİ SINIRLARINDAKİ DEVLET HASTANELERİNDE İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	74
4.2. Araştırmanın Modeli .....	75
4.3. Evren ve Örneklem.....	76
4.4 Veri Toplama Araçları.....	76
4.4.1 Kişisel Bilgi Formu .....	77
4.4.2 Performans Değerleme Ölçeği.....	78
4.4.3 Motivasyon Değerleme Ölçeği .....	77
4.5.Yöntem.....	77
4.6.Verilerin Çözümlemesi ve Yorum.....	78
4.7.Bulgular Ve Yorum.....	79
4.7.1 Demografik Özelliklerin Tablosal Dağılımı .....	79
4.7.2 İstatistik Analizler .....	82
<b>SONUÇ</b> .....	90
<b>Ek: Anket Soruları</b> .....	98
<b>KAYNAKÇA</b> .....	103

**T.C.**  
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU**  
**ÜZERİNE ETKİSİNİN KOCAELİ İLİ SINIRLARINDAKİ DEVLET**  
**HASTANELERİNDE İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**ÖZET**

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Yönetim anlayışındaki değişikliklerle performans değerlendirme kavramına bakışta değişmiştir. Özellikle yoğun rekabet ortamında, işletme için rekabetin belirleyici faktörünün çalışan haline gelmesi sistemin önemini daha da arttırmıştır. Çalışanın motivasyonunu arttırmaya yönelik olan sistem bireyin başarısını sağladığı gibi genel olarak değerlendirildiğinde işletmenin başarısını da arttıracaktır. Bu nedenle uygulanacak olan sistemin çalışan tarafından kabul edilmesi önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerleme, Motivasyon, Devlet Hastanesi

Tezi Hazırlayan	:Elif MAKİNECİ ŞAVK
Tez Danışman	:Prof. Dr. Nurullah GENÇ
Tez Kabul Tarihi Ve No	:12.05.2010-2010/12
Jüri Üyeleri	: Prof.Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yard.Doç Şenol HACİEFENDİOĞLU



**T.C.**  
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**IMPLEMENTATION OF EXAMINATION OF THE FACTORS AFFECTING  
PERFORMANCE ON EMPLOYEE MOTIVATION IN GOVERNMENTAL  
HOSPITALS IN KOCAELİ**

**ABSTRACT**

Motivation is one of the most important affairs shapes the human relations. Which ever its type is not matter, the common aim of all organizations and institutions is to concentrate over and direct the human efforts in order to achieve the goal. Whatever the work is not important, but if the desired thing is to overcome such a work, it is required the human to be willingness and adopted the job. Thus, motivation level of the individual is the thing that enables him/her to provide this willingness.

The point of view over performance evaluation concept has also changed in parallel with the changes in management understanding. Especially in the intense competition environment, becoming of the employee as the determining factor of the organization, much more increased the importance of the system. The system which is directed through increasing the motivation of the employee both provides the success of the individual and also will increase the organization when it will be evaluated generally. Because of this reason, adaptation of the system by employee which will be implemented is very important.

**Key Words:** Performance Evaluation, Motivation, Public Hospital

Tezi Hazırlayan	:Elif MAKİNECİ ŞAVK
Tez Danışman	:Prof. Dr. Nurullah GENÇ
Tez Kabul Tarihi Ve No	: 12.05.2010-2010/12
Jüri Üyeleri	: Prof.Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yard.Doç Şenol HACİEFENDİOĞLU

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Performans Değerleme Ölçeğine Ait Güvenirlik Analiz Sonuçları.....	79
<b>Tablo 2:</b> Motivasyon Değerleme Ölçeğine Ait Güvenirlik Analiz Sonuçları.....	80
<b>Tablo 3:</b> Demografik Özellikler .....	80
<b>Tablo 4:</b> Performans Değerlemenin kullanımının cinsiyete göre farklılaşması .....	82
<b>Tablo 5:</b> Performans Değerlemenin kullanımının yaşıa göre farklılaşması.....	82
<b>Tablo 6:</b> Performans Değerlemelerinin Yaşıa Göre LSD Testi sonuçları.....	83
<b>Tablo 7:</b> Performans Değerlemenin kullanımının Unvana göre farklılaşması.....	84
<b>Tablo 8:</b> Motivasyonun Cinsiyete göre farklılaşması .....	84
<b>Tablo 9:</b> Motivasyonun Yaşıa göre farklılaşması.....	84
<b>Tablo 10:</b> Motivasyonun Unvana göre farklılaşması.....	85
<b>Tablo 11:</b> Standartların alışanın Bilgi ve Becerilerine Uygun Olması ile Motivasyon Arasındaki İlişki .....	85
<b>Tablo 12:</b> alışanın İşyerindeki Eksiklerine Yönelik Etkinliklere Katılmasının Yöneticiler Tarafından Desteklenmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	86
<b>Tablo 13:</b> alışanların Performansındaki Değişikliğin Ödüllendirilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki .....	86

## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
ÇGBE	: Çalışma Süresi, Görev Alanı, Branş, Eğitim Durumu
ISO	: International Organization for Standardization
İK	: İnsan Kaynakları
Ort.	: Ortalama
PDEÜÖS	: Performansa Dayalı Ek Ücret Ödeme Sistemi
PDÜ	: Performansa Dayalı Ücretlendirme
PDÜS	: Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi
PYS	: Performans Yönetim Sistemi
SB	: Sağlık Bakanlığı
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
SPSS	: Statistical Package for Science for Windows 11.0 (SPSSWIN)
St. Sp .	: Standart Sapma
N	: Denek Sayısı
YHS	: Yatan Hasta Sayısı
x	: Aritmetik Ortalama

## GİRİŞ

21. yy. da şirketler sınırlarını kaybederken artık büyüklüğün getirdiği hantallık ve verimsizlikten kurtulmak için performans yönetimi denilen popüler bir yönetim tarzını uygulamaya başlamışlardır. Buradaki temel esas bireyi motive ederek daha çok iş yapabilmesini sağlamaktır. Bu da şirkete daha az kaynakla daha fazla iş çıkartarak karlılık ve iş gücünü arttırması olanağı sağlamasının yanında, atıl kapasitelerden mümkün olduğunca kurtulma yoluna gitme, kazanılan kardan çalışanlara ekstra pay vererek çalımsa sevkini arttırma yâda bekleneni veremeyen çalışanı isten çıkartarak yerine daha iyisini alma gibi bir nevi el feneri işlevi görerek yöneticilerin önünü aydınlatmaktadır.

Personel yönetiminin tartışmalı ve büyük öneme sahip konularından biri de personelin performansının değerlendirilmesidir. Personel performans değerlendirmesi, personelin yeteneklerini kullanabileceği ve geliştirebileceği bir çalışma ortamı oluşturmayı, bir yandan personelin performansını iyileştirerek örgüte katkısının artmasını, öte yandan personelin örgütten elde edeceği yararların ve çıkarların göstereceği başarı oranında çoğalmasını sağlamayı, yönetsel açıdan iletişimi arttırmayı ve geliştirmeyi, personelin yerinde istihdamını ve akılcı olarak görevlendirilmesine yardımcı bir fonksiyon olmayı amaçlayan yönetim sürecidir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için açık hedefler, ölçülebilir standartlar, iş tanımları ve iş gereklerinin belirlenmesi gereklidir.

Performans değerlendirme sistemlerinin oluşmasının temel unsuru ve aynı zamanda sistemin destekleyicisi olan motivasyon kavramı da benzer dönemde önem kazanmıştır. Bu iki kavram arasındaki ilişki ise çalışan beklentilerinin farklılaşması, işletmenin kâr maksimizasyonu için çalışanın performansını arttırmak zorunda olduğunu fark etmesi ve bunu da ancak motivasyonu arttırarak yapabileceğini anlaması ile daha da önemli hale gelmiştir. Çalışanın performansını arttırabilmek için onu motive edecek unsurları bulmak bugün işletmelerin üzerinde durdukları önemli konulardan biri haline gelmiştir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın temel unsurlarından biri olan hastane ve performans değerlendirme hakkında teorik bilgi aktarılmıştır. Bu amaçla öncelikle hastane ve performans kavramı üzerinde durulmuş, daha sonra performans değerlemenin tarihi gelişimi hakkında bilgi aktarılmış; tanım, önem ve amaç unsurları açıklanmıştır. Bir sonraki aşamada, bir süreç olan sistemin işleyişi için; kriter, standart, periyot ve değerlemecilerin belirlenmesine ilişkin bilgi aktarılarak, hangi yöntemlerin var olduğu belirtilmiştir. Daha sonra sistem aynı zamanda bir yönetim faaliyeti olduğu için yönetimin nasıl gerçekleştirileceği planlamadan, uygulama ve son olarak sonuçların görüşüldüğü geri bildirim görüşmelerine kadar aktarılmıştır. Son kısımda ise sistemin geliştirilebilmesi için ne yapılması gerektiği üzerinde durularak kullanılabilecek yöntemler hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın diğer temel unsuru olan, motivasyon kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle motivasyonun tarihsel gelişimi üzerinde durularak, tanımı ve önemi hakkında bilgi aktarılmış ve motivasyonun temelinde yatan güdülere değinilmiştir. Daha sonra motivasyonun gelişimini sağlayan kapsam ve süreç teorileri hakkında detaylı bilgi verilerek, motivasyonu özendirici unsurlar üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümü; performans değerlemenin çalışan motivasyonu üzerine etkisi üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın son bölümünde performans değerlendirme ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulamadan oluşmaktadır. Söz konusu araştırmada amaçlanan hastane çalışanlarının mevcut sisteme bakışlarını ortaya koymak, elde edilecek sonuçları dikkate alarak bir değerlendirme yapmak ve mevcut sisteme ilişkin öneriler getirmektir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **HASTANELERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER**

Sağlık sistemi, sağlık evinde çalışan bir ebeden başlayarak, doktorun çalıştığı sağlık ocakları ve yataklı tedavi hizmetleri şeklinde örgütlenmiş, geniş bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte özel kuruluş olarak, doktor muayenehaneleri, doktor grupları ve özel hastaneler de sağlık bakım hizmeti vermektedirler.<sup>1</sup>

#### **1.1. Hastanenin Tanımı**

Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde hastane, "hasta, yaralı ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayakta veya yatarak gözlem, muayene, teşhis ve tedavi gördükleri, aynı zamanda doğum yaptırılan ve gerekli tıbbi donanıma sahip kurum<sup>2</sup>" şeklinde geniş bir ifadeyle tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda ise hastaneler; "her türlü sağlık hizmetlerinin ekonomik olarak kesintisiz üretildiği, eğitim, araştırma ve toplum sağlığı hizmetlerinin yürütüldüğü, kâr gözetmeyen, sağlık endüstrisi pazarında çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen, çeşitli giderleri işleyip, yararlı çıktı haline dönüştüren, karmaşık, pahalı ve kendine özgü özellikler gösteren bir hizmet işletmesi"<sup>3</sup> şeklinde ifade edilmektedir.

Hastaneler, tedavi hizmetlerini sağlayan tıbbi kuruluşlar olmalarının yanı sıra yönetimlerindeki ihtiyaçlar sebebiyle işletme, toplumsal faydası sebebiyle "sosyal kurum" olarak değerlendirilebilir.

#### **1.2. Hastanelerin Tarihsel Gelişimi**

Osmanlı ve Selçuklu hastaneleri, özellikle devletin ileri gelen varlıklı kişileri tarafından kurulan vakıf halindeki kuruluşlardır. Osmanlı hastanelerinin çoğunluğu, tıp medreselerinin tatbikat yeri idi. Selçuklularda olduğu gibi, Osmanlı medrese hastaneleri de çok zengin vakıf gelirlere sahipti ve hiç biri devletçe yaptırılmamıştı, hepsi hayır sahiplerinin

---

1 Mithat Çoruh, "1. Basamak Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", 1. Basamak Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu, Ankara, Kasım 1995, s.24

2Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Yayın, No: 499, Ankara, 1988, s. 8

3 Bilal Ak, **Sağlık Hizmetlerinde Yönetim**, Ankara, 1990, s. 179.

eseri idi.<sup>4</sup> 1861'de yayımlanan Tababet-i Belediye Nizamnamesi ile belediye sağlık hizmetleri gelişmeye başlamıştır. 1909'da ise, Haseki, Etfal, Cerrahpaşa, Zükür (erkek) hastaneleri İstanbul Belediyesi'ne devredilmiş ve böylece ilk belediye hastaneleri ortaya çıkmıştır. 1913'te ise, bütün illerde oluşturulan il özel idarelerine birçok hastane devredilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti ilan edildiğinde ülkede 86 hastane faaliyette bulunmaktaydı. 1924 yılında alınan kararla Örnek teşkil etmesi bakımından Ankara, İstanbul, Sivas, Trabzon, Erzurum ve Diyarbakır Numune Hastaneleri açılmıştır.<sup>5</sup>

1924'de Heybeliada Verem, Haydarpaşa ve İzmir Bulaşıcı Hastalıklar Hastaneleri açıldı. 1941'de İstanbul Göğüs Cerrahi Merkezi, 1964'de Ankara Yüksek ihtisas Hastanesi kuruldu. Bunun yanında, ruh sağlığı hastaneleri, doğumevleri, çocuk hastaneleri, trahom, kuduz, zührevi hastalıklar, lepra, kanser hastaneleri ve devlet hastaneleri inşa edildi.<sup>6</sup>

Birçok hastane, zamanla bağlı olduğu mahalli teşkilata mali bir yük teşkil etmeleri ve bu müesseselerin yetersiz bütçeleri sebebiyle hastanelerin etkin çalışamayışları yüzünden 1954'de Sağlık Bakanlığı'na devredilmiştir.<sup>7</sup>

Cerrahideki ilerlemeler yanında birçok salgın hastalığın tedavisi bu devrede bulundu. Buharlı sterilizasyonun ve lastik eldivenin hastaneye sokulması, X ışınlarının hastanelerde kullanılması ve birçok tıbbi cihazın keşfi 19.yüzyıl sonlarına rastlar.

Organ transplantasyonları başarılı ameliyatlar arasına girdi ve böbrek, kalp transplantasyonları, beyin ameliyatları artık rahatlıkla yapılabilir.

Modern anlamda günümüz hastaneleri tıbbi bir kuruluş olmanın yanında, bir işletme ve doktorlar ile diğer sağlık personeline eğitim veren bir eğitim kurumu haline de gelmişlerdir. Yine günümüz hastaneleri, birçok meslek gruplarından kişilerin çalıştığı bir teşkilattir.<sup>8</sup>

Bugün hastaneler, kârdan ziyade etkinliğe önem vermek, 24 saat hizmet etmek, zarar eden birimlerini dahi yaşatmak durumundadır. Bunun yatımda kendisine olan talebi,

---

<sup>4</sup> Erol KOZAK, "Bir Sosyal Siyaset Müessesesi Olarak Vakıf". Akabe Yayınları No:39, İstanbul, 1985, s.23

<sup>5</sup> Mahmud ÖZDEMİR, Sistemler Yaklaşımı Açısından Hastane Organizasyonu ve Yönetimi. Atatürk Ü. Yayın No:649, Erzurum, 1988s.19.

<sup>6</sup> Bilal AK, a.g.e ss.175-177.

<sup>7</sup> Şemsi ÖZDİLEK ve Nejat AKGÜN, "Hastane Yönetim ve Organizasyonu." Ankara Yarı Açık Cezaevi Matbaası, Ankara, 1970s.21.

<sup>8</sup> Harun KARACA, "Hastaneler ve Yönetimleri," Sağlık Yönetimi Dergisi, Sayı 1, s.21.

kuruluş yeri ve mimari özellikleri, matriks organizasyon yapısı ve karmaşıklığının yanı sıra oldukça yoğun teknoloji ve emek arzının görüldüğü hastaneler günümüzün en modern organizasyon yapısına sahip kuruluşlardandır.

Modern hastanelerdeki bu inkişaf, insanların hastaneye başvurmadaki arzularım da artırmış, güven duymalarını sağlamıştır. Hatta denilebilir ki hastaneler, gerek bireysel sağlık hizmetleri ve gerekse halk sağlığı hizmetleri açısından günümüzün vazgeçilmez kuruluşlarıdır. Bu anlamda gerektiğinde hastaneye başvurmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Çok zengin kişiler dahi kaliteli bir hasta bakımını, iyi bir sağlık ekibi nezaretinde, yoğun bir tıbbi teknolojinin olduğu hastanelerden başka yerlerde bulamamaktadır.

### 1.3. Hastanenin Amaçları

Hastane amaçları, yönetim süreci içerisinde her kademede göz önünde bulundurulması gereken konulardır.<sup>9</sup>

Modern hastane amaçları bugün; teşhis, tedavi ve bakım hizmetleriyle birlikte, insan sağlığının korunmasına yardımcı olmak ve insanların sağlıklı, huzurlu yaşamalarına katkıda bulunmak şeklinde gelişmiştir.<sup>10</sup> Dünya Sağlık Teşkilatı hastanelerin amaçlarını, evde veya doktor muayenehanesinde tedavi ve bakım işlemlerinin yapılması mümkün olmayan hastaların tedavi ve bakımları, doktor ve yardımcı sağlık personelinin eğitimi ve tıbbi araştırmalar şeklinde sıralamıştır.

Genel olarak hastane amaçları şu şekilde sıralanabilir;<sup>11</sup>

- Hasta ve yaralıların tedavi ve bakımını sağlamak,
- Halk sağlığını korumak,
- Hekim, hemşire ve diğer personeli eğitmek, yetiştirmek,
- Tıbbi alanda araştırma ve geliştirme yapmak

<sup>9</sup> William H.NEVVMAN, “Sevk ve İdare”. çev; Kenan SÜRĞİT, T.O.D.A.I.E.Yayın No:115, Sevinç Matbaası, Ankara, 1970., s.20.

<sup>10</sup>Mahmud ÖZDEMİR, “Sistemler Yaklaşımı Açısından Hastane Organizasyonu ve Yönetimi”. Atatürk Ü. Yayın No:649, Erzurum, 1988, s.23.

<sup>11</sup> Bilal Ak, a.g.e s.75.



## **1.4. Hastanelerin Sınıflandırılması**

### **1.4.1. Hizmet Üretimine Göre Hastanelerin Sınıflandırılması**

#### **Eğitim ve Araştırma Hastaneleri:**

Tıbbi tedavi faaliyetlerine ek olarak, eğitim ve öğretim faaliyetleri ile de uğraşan, Genel Hastane niteliğinde olan, sağlık personeli ve uzman yetiştiren, ayrıca tıbbi araştırma yapan hastanelerdir.<sup>12</sup>

Eğitim ve araştırma hastaneleri yatarak veya ayakta her türlü hasta muayene, teşhis ve tedavi yapılan, uzman hekim yetiştiren, tam teşekküllü, gerekli sıhhi ve teknik şartlara sahip bulunan yataklı tedavi kurumlarıdır. Hem genel hem de özel dal hastaneleri eğitim verebildikleri gibi bu hastanelerin bağlı oldukları kurumların farklı olması da eğitim vermeleri için bir engel oluşturmamaktadır.

#### **Genel Hastaneler:**

Her türlü acil vaka ile yaş cinsiyet farkı gözetilmeksizin, bünyesindeki mevcut uzmanlık dallarıyla ilgili tüm hastaların kabul edildiği hastanelerdir. Çeşitli rahatsızlıkları bulunan hastalara yaş ve cinsiyet farkı gözetmeksizin sağlık hizmeti sunan genel hastaneler yataklı tedavi kurumları arasında en aygın olanıdır. Bu çeşit hastanelere ülkemizde Devlet Hastaneleri ve Sigorta Hastaneleri örnek verilebilir.<sup>13</sup>

Günümüzde Aile Hekimliği pilot uygulamalarının başlamasından sonra, Toplum Sağlığı ve Aile Hekimliği Merkezleri 1. Basamak Sağlık Hizmeti birimleri olarak kabul edilirse, genel hastaneleri 2. basamak ve eğitim- araştırma hastanelerini de 3. basamak sağlık hizmeti birimleri olarak sınıflandırabiliriz.

---

<sup>12</sup> Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Madde 5/d

<sup>13</sup> Bilal AK.a.g.e.s83

### **Özel Dal Hastaneleri:**

Belirli bir yaş ve cinsiyette veya belirli hastalıklara göre hastaların kabul edildiği hastanelerdir. Doğumevleri, Çocuk Hastaneleri, Kanser ve Verem Hastaneleri bu gruba örnek verilebilir.<sup>14</sup>

Bu hastaneler; doğum ve çocuk bakım evleri kaplıca ve fizik tedavi kuruluşları, rehabilitasyon ve göğüs cerrahisi merkezleri, ruh sağlığı ve hastalıkları, trahom, kemik hastalıkları, onkoloji, kuduz, tropikal hastalıklar, çocuk hastalıkları, tüberküloz dışı göğüs hastalıkları, astım ve diş hastalıkları hastaneleridir.

### **1.4.2. Mülkiyet Türüne Göre Hastanelerin Sınıflandırılması**

#### **Kamu veya Devlet Hastaneleri:**

Devlet Hastaneleri: Kamu veya Devlet Hastaneleri: Mülkiyeti, yönetimi ve denetimi devlete veya devlet kuruluşlarına ait olan hastaneler bu grup içinde değerlendirilir. Sağlık Bakanlığına bağlı Numune Hastaneleri, Milli Savunma Bakanlığına bağlı (Kara, Deniz, Hava Kuvvetlerine ait) askeri hastaneler bu gruba örnek teşkil eder.

#### **Dernek veya Vakıf Hastaneleri:**

Dernek veya Vakıf Hastaneleri: Yardım dernekleri ve vakıfları veya belirli mesleki kuruluşlara ait olan hastaneler bu grupta değerlendirilip devlete bağlılıkları dolaylı kabul edilir. Faaliyetlerinde kar amacı olmaması bakımından Devlet Hastanelerine benzerler. Ülkemizdeki Sosyal Sigortalar Kurumu, Devlet Demiryolları, Kızılay, Vakıf ve Belediye Hastaneleri buna örnek verilebilir.

#### **Özel Hastaneler:**

Mülkiyeti, yönetimi ve denetimi özel şahıslara veya şirketlere ait olan kar amacıyla kurulan hastanelerdir. Mülkiyeti devlete ait olmayan fakat kar amacı güden diğer dernek ve vakıf hastaneleri de bu grupta değerlendirilir.

---

<sup>14</sup> Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Madde 5/b

### **1.4.3. Yatak Kapasitelerine Göre Hastanelerin Sınıflandırılması**

Hastanelerin yatak kapasitelerine göre sınıflandırılmasıdır. Büyüklüklerine göre hastaneler 25, 50, 100, 200, 400, 600, 800 ve daha üstü yatak kapasiteli hastaneler olarak sınıflandırılmaktadır.

### **1.4.4. Hasta Yatış Süresine Göre Hastanelerin Sınıflandırılması<sup>15</sup>**

**Kısa Süreli Hastaneler:** Hastalarının % 50'den fazlasının 30 günden daha az bir süre hastanede kaldığı hastanelerdir. Devlet Hastaneleri bu gruba örnektir.

**Uzun Süreli Hastaneler:** Hastalarının yarısından fazlasının bir aydan daha fazla hastanede kaldığı hastanelerdir. Psikiyatri ve Verem Hastaneleri bu gruba girmektedir

## **1.5. Hastane Fonksiyonları**

### **1.5.1. Tıbbi Fonksiyonlar**

Tıbbi fonksiyonlar hasta ve yaralıların muayene, teşhis ve tedavileri ile ilgili bütün hizmetleri kapsar. Hastanenin en önemli fonksiyonudur. Yüzyıllarca acizlerin, kimsesizlerin ve salgın hastalığa yakalanmış kişilerin barınacağı durumunda olan hastaneler, günümüzde hemen herkesin başvurmak zorunda kaldığı kuruluşlardır. Teknoloji ve ihtisaslaşmanın çok yüksek olduğu hastanelerde tıbbi bakım hizmetleri bir ekip halinde çalışmayı gerektirir. Tıp alanındaki buluşlarda görülen hızlı gelişim hastane hizmetlerinin verimini ve kalitesini artırmıştır. Bir zamanlar tedavisi imkânsız görülen birçok hastalığın tedavisi hastanelerde mümkün hale gelmiştir.

Hekimlikle görülen ihtisaslaşmanın yanı sıra, hemşirelik meslek olarak gelişmiş ve psikiyatri hemşireliği, pediatri hemşireliği gibi klinikleşmeye gidilmiştir.

Hastane ortamında görülen yüksek teknoloji ve ihtisaslaşmanın getirdiği personel ve teçhizat zengin insanların bile kendi imkânlarıyla temin edemeyeceği bir hal almıştır. Tedavi hizmetlerini bütün halinde ancak hastanelerde görmek mümkündür.

---

<sup>15</sup> SSYB., *Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yıllığı*, s:16-43, Ankara.,1983 Bülteni, s.43.

Bu hizmetler genel olarak poliklinik, klinik, ameliyathane ve laboratuvar gibi birimlerde ihtiyaç sahiplerine sunulmaktadır.

### **1.5.2. İdari Fonksiyonlar**

Hastane amaçlarına ulaşma yönünde, hastanede görevli bütün personelin sevk ve idare edilmesidir. İlk zamanlarda sadece hekimlerin yönetim ve denetimi altında olan sağlık hizmetleri, zamanla birçok meslek grubunu barındıran kurumlar haline gelmiştir. Gün geçtikçe kompleksleşen organizasyon yapısı içerisinde, kişilikleri ve meslekleri itibariyle birbirinden oldukça farklı insanların yönetimi ise, ayrıca bir uzmanlaşmayı gerektirmiştir.

Hastane ortamında idari fonksiyon; hizmetlerin etkin, verimli ve koordineli yürütülmesi için gerekli personelin göreve başlama, devamlarının sağlanması, motivasyon, planlama, haberleşme, organize etme gibi faaliyetlerin yönetim süreci içerisinde gerçekleştirilmesini kapsar.

### **1.5.3. Mali Fonksiyonlar**

Kaliteli sağlık hizmeti üretebilme yönünde gerekli olan yiyecek, içecek, giyim, yakacak, araç-gereç ve diğer malzemelerin temini, personelin maaş ve diğer sosyal haklarının ödenmesi, bütçenin tanzim edilmesi, döner sermayeden ve hastane derneğinden gelir elde edilmesi ve bu gelirlerin sarf edilmesi bu fonksiyon kapsamındadır. Kısaca hastanenin bütün gelir ve gider faaliyetlerini ifade eder.

### **1.5.4. Teknik Fonksiyonlar**

Teknik fonksiyonlar bina, araç-gereç ve diğer malzemelerin tamir ve bakımını ifade eder. Işık, ısı, sıcak su ve benzeri kaynaklar sürekli kullanılmaktadır. Faaliyetlerin aksamaması bakımından bunların tamir ve bakımını yapacak, mekanik ve elektronik araç ve gereçlerin hizmete elverişli bir şekilde çalışmasını sağlayacak birimin bulunması zorunludur.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Mahmut ÖZDEMİR, “Sistemler Yaklaşımı Açısından Hastane Organizasyonu Ve Yönetimi” Atatürk Üniversitesi Yayını no:646 Erzurum 1988.,s.26.

Özellikle tıbbi cihazlardaki olağanüstü gelişmeler ve bu cihazların çok pahalı olmaları, bakımlarının da önemini artırmış ve yüksek bilgi seviyesine sahip teknik personel ihtiyacını doğurmuştur.

#### **1.5.5. Eğitim Fonksiyonu**

Üniversite hastanelerinin en temel fonksiyonlarından biri eğitimidir. Bu fonksiyon, hekim, hemşire ve diğer personelin mesleki yönden eğitimini ifade eder. İnsan sağlığı söz konusu olduğu için, iyi yetişmiş personele ihtiyaç vardır. Bunun için sağlık personeline teorik eğitim yanında pratik eğitiminde verilmesi zorunludur. Bu eğitimin yeri ise hastanelerdir, öğrencilik dönemlerindeki eğitim yanında, çalışan personelin hizmet içi eğilimi, hasta ve hasta sahiplerine hastalıkları ile ilgili, hastalıklardan korunmaları, aile planlaması ve nüfus planlaması, çocuk bakımı v.b. konularda eğitim faaliyetlerini kapsar.<sup>17</sup>

#### **1.5.6. Sosyal Fonksiyonlar**

Dünya Sağlık örgütü sağlığı, yalnızca hastalık ve sakatlık olmaması değil, fiziksel, zihinsel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik durumu olarak tanımlamıştır.<sup>18</sup> İnsanı sosyal çevresiyle de ele almak gerekmektedir. Artık hekimliğin sadece tıbbi bakım olarak istenen başarıyı sağlayamadığı anlaşılmıştır. Hasta ve ailesinin sosyal durumu, hastalıklar kadar hekimi ve hastaneyi ilgilendirmektedir.<sup>19</sup>

Hastane dernekleri, hastanelerdeki gönüllü hizmetleri, hastanenin diğer kişi ya da kurumlarla ilişkileri bu fonksiyon kapsamında düşünülmektedir.

#### **1.5.7. Otelcilik Fonksiyonu**

Tıbbi fonksiyonları çıkardığımızda hastanelerin çalışması tamamı ile bir otel hizmeti durumundadır. Hastanelerde bu hizmetler ev idaresi hizmetleri olarak da

---

<sup>17</sup> Bilal AK, a.g.e, s.77

<sup>18</sup> Perihan VELİOĞLU ve Diğerleri, “**Hemşirelikte Kişilerarası İlişkiler**”. Eskişehir Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Yayın No:226, s.36.

<sup>19</sup> Şemsi ÖZDİLEK ve Nejat AKGÜN, a.g.e, s.94.

anılmaktadır.<sup>20</sup> Hastanın rahat ettirilmesi çeşitli ihtiyaçların zamanında ve gerektiğinde temin edilebilmesi son derece önemli olabilmektedir. Örneğin resepsiyon, kuru temizleme, oda hizmetleri, sıcak yemek vb sayılabilir.

### **1.5.8. Araştırma-Geliştirme Fonksiyonu**

Hastanelerdeki araştırma ve geliştirme faaliyetleri biri tıbbi, diğeri idari olmak üzere iki türlüdür. Tıbbi araştırma faaliyetleri de klinik araştırma ve geriye dönük araştırma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Klinik araştırma hasta ve deney hayvanları üzerinde yapılan araştırmadır. İdari araştırma ise hastanedeki işletmecilik sorunlarının saptanıp, çözümüne yönelik araştırmadır.<sup>21</sup>

Bazı hastanelerde araştırma ve geliştirme bölümleri, hastane içinde ayrı bir bölüm olarak bulunur. Bölüm olmayan hastanelerde bu fonksiyon ilgili servislere yüklenmiş sayılır.<sup>22</sup>

### **1.5.9. Koruyucu Tıp Hizmetleri Fonksiyonu**

Çevre sağlık koşullarının düzeltilmesi, halkın sağlık konusunda eğitilmesi, bulaşıcı hastalıkların yok edilmesi, ana-çocuk sağlığı ve aile planlaması gibi konular kapsamaktadır. Kısacası koruyucu tıp hizmetlerinde amaç; hastalık çıkmadan bu hastalıklara karşı toplumu korumak, hastalık kaynağı ile mücadele etmek ve hastalık kaynağını yok etmektir. Hastane bu konuda ferde ve topluma yönelik faaliyetlerde bulunur. Fertlerin sağlık seviyelerindeki yükselme toplumun sağlık seviyesinde de olumlu bir yükselmeye sebep olacaktır.

Hastaneler bu faaliyetlerini değişik kurum ve kuruluşlar yardımıyla gerçekleştirebileceği gibi kendisine başvuran kişilerin, hastalıklarının tespiti yönünde; tahlil, tetkik v.b. faaliyetleri de koruyucu tıp hizmetleri fonksiyonu icabıdır.

---

<sup>20</sup>Bilal AK, a.g.e s.76

<sup>21</sup> Hikmet SEÇİM, “**Hastane Yönetim Organizasyonu Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonları İçin Bir Model Önerisi**” A.Ö.F Yayın No:53 Eskişehir 1985,s.18

<sup>22</sup> Bilal AK, a.g.e, s. 181.

## 1.6. Performans Kavramı

“Performance” yabancı kökenli bir sözcüktür; kelimenin Türkçe karşılığı “basarım” olarak literatüre geçmiştir. TDK sözlüğünde basarımın anlamlarından bir tanesi kişinin yapabileceği en iyi derece, takat sınırı olarak tanımlanmaktadır.<sup>23</sup> Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır.<sup>24</sup> Literatürde performans ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Performans sözlük anlamı olarak, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Performansa kesin bir tanım yapmak zordur. Farklı süreçlere yönelik farklı tanımlamalar yapılabilir. Aynı zamanda çok boyutludur ve etki eden pek çok faktör vardır. Fakat en genel anlamda performans; görevi etkin bir biçimde yürütmek ve tamamlamaktır. Performansa neden olan faaliyet; amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilene dayanılarak, nitel veya nicel olarak tespit edilir. Bu nedenledir ki sonuç mutlak veya görel olarak ortaya konulabilir.<sup>25</sup>

İşlevsel açıdan ise performans, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır.<sup>26</sup> Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel yâda nicel olarak belirleyen bir kavramdır.<sup>27</sup> İşletme performansı ise, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca göre işletme amacının yada görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır.<sup>28</sup>

---

<sup>23</sup>Oylum ÇAGAN, “**Performans Yönetimi**” Kobifinans Kobilere Özel Dergi, Nisan-Mayıs-Haziran 2007 sayı:17 Fabrika Basım İstanbul s.52

<sup>24</sup> Aytaç AÇIKALIN, “**İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**”, Pegem-A Yayıncılık, Ankara. 1999.s2

<sup>25</sup>Zuhal AKAL, “**İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**”, MPM Yayınları No:473, Ankara, 2000,s.1.

<sup>26</sup> Dursun Bingöl, “**Personel Yönetimi**”, Üçüncü Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1997, s.216

<sup>27</sup> Zühal Akal, “**Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**”, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi,Ocak2003,[http: //www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm) (Kasım 2009)

<sup>28</sup>Zuhal Akal, [http ://www. ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm) (Kasım 2009)

Çalışan düzeyinde performans tanımı ise; görevin yerine getirilmesi için ortaya konulan çabaların tümü olarak tanımlanabilir.<sup>29</sup> Çalışanların, performansları bakımından büyük farklılıklar gösterdiklerini, hatta aynı kişinin performansında zaman içinde önemli değişmelerin olabileceği sonucuna kolaylıkla ulaşılmasını sağlamaktadır. Performanstaki bu değişim birçok faktörden kaynaklanabilmektedir. Çalışanların performansını etkileyen, çalışan dışında ve çalışana bağlı faktörler vardır. Performans aslında bu faktörlerin uyumunun sonucunda ortaya çıkar.

Çalışanın iş performansını açıklayan bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, iş deneyimi, motivasyon, kişilik özellikleri, yetenek, işe ilişkin bilgi ve becerilerken, çalışan dışındaki, ortama bağlı faktörler; çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, işin niteliği gibi faktörlerdir.

Performansı etkileyen bu faktörler çalışmada bu sınıflandırma ile ele alınacaktır;

### ***Kişisel Faktörler***

- Rekabet Özellikleri (Yetenek, bilgi, deneyim, kişilik)
- Psikolojik Özellikler (ilgi, inanç, değerler, beklenti ve motivasyon, tutum)
- Demografik Özellikler (Yaş ve cinsiyet)

### ***Organizasyonel Faktörler***

- Yönetim ve insan gücü politikası
- İşin tanımı, iş süreçleri ve organizasyonel yapı
- Çalışma koşulları
- Üstler, iş arkadaşları ve astlarla ilişkiler (iletişim)

### ***Çevresel Faktörler***

- Toplumsal faktörler
- Ekonomik faktörler
- Siyasal faktörler

---

<sup>29</sup> İlhan ERDOĞAN, “İşletmede Personel Seçimi ve Başarı Değerleme” Teknikleri, İ.Ü.İşletme Fak. Yayınları, No:248, İstanbul,1991,s.154



- Kültürel faktörler

Bireysel performansı doğrudan etkileyen en önemli etmen, kişisel niteliklerdir. Personelin konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, tecrübe, zihin gücü vb. yetenekleri ile ruhsal yapısı, ilgi ve değerler, rol algılaması vb. öğeler çalışma yaşamında bireysel performansı etkileyen kişisel nitelikler olarak sıralanabilmektedir.

Çalışandan yüksek performans bekleyen bir işletmenin, kişinin ise alımı veya ise alınmış olan çalışanın hedeflerinin belirlenmesi gibi süreçlerde, çalışanın sahip olduğu kişisel yetenekleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Çalışanın sahip olduğu kişilik özelliklerinin işi yerine getirmesi için uygun olması, beklenen yüksek performans için yeterli değildir. Çalışanların sahip oldukları yetenekleri çalışma ortamına yansıtarak yüksek performans elde edebilmeleri için yönetim tarafından motive edilmesi de şarttır. Kişinin sahip olduğu yetenekleri, davranışa dönüştürerek performansını arttırması ancak bu şekilde mümkün olabilmektedir.

Bireysel performansı etkileyen diğer bir etmen ise çevredir. Günümüz örgütleri açık sistem yaklaşımı ile karsımıza çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak, örgütler sürekli olarak çevre ile etkileşim içerisinde olmakta ve bu da çalışanın bireysel performansını etkilemektedir. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, ekonomik, ideolojik ve kültürel yapısı örgütün başarısını ve dolayısıyla personelin başarısını etkilemektedir.<sup>30</sup>

Örgütsel etmenler, bireysel performansı etkileyen bir başka etmendir. Örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı, çalışma koşulları vb. faktörler bu çerçevede yer almaktadır. Bunu yanında örgüt yapısı, örgütteki biçimsel ve doğal ilişkiler, örgütün ideolojisi, yapılan işin niteliği, eldeki araç ve gerecin niteliği de kişinin başarı durumu ile yakından ilgilidir.<sup>31</sup>

İşletmenin hangi kademesinde olursa olsun, tüm iş görenler iş tanımlarına ve bu iş tanımlarına bağlı olarak, etkin bir şekilde yerine getirmek zorunda oldukları

---

<sup>30</sup>Gökcan Baydar, “**Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla İlgili Değerlendirmeleri**”, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Uzmanlığı Tezi, 1995, s. 8

<sup>31</sup> Muharrem Yılmaz, “**360 Derece Performans Değerleme Sistemi Ve Önündeki Engeller**”, Sakarya Üniversitesi Bitirme Tezi, Haziran 2004, s. 9

görevlere sahiptirler. İşletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı onun iş tanımı sınırları içerisinde girmektedir. Tüm çalışanlar işletmeye gelmelerinden itibaren, iş tanımları çerçevesinde, bilgi ve becerilerini kullanmakta ve karşılığında işletmenin olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde etmektedirler.<sup>32</sup> Bu çerçevede, işletme içerisinde yer alan çalışanların bireysel performansının yüksekliği yada düşüklüğü, örgütlerin performansını arttıran yada azaltan bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireyden beklenen performansı elde edebilmek için, performansın doğru tanımlanması, performansa etki eden etmenlerin gözden kaçırılmaması ve uygun koşulların sağlanması gerekmektedir.

## 1.7. Performans Değerlendirme

### 1.7.1. Performans Değerlendirme Tanımı ve Önemi

Performans değerlendirme, çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla bireyin elde ettiği başarıları belirleyen temel süreçleri içeren organizasyonel bir sistemdir. Diğer bir tanımlamayla performans değerlemesi “bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir”<sup>33</sup>

Performans değerlendirme kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini (iktidarını) değerlemek için, işletmelerde kullanılan tüm biçimsel sistemler ile ilgilidir. Genel anlamda, performans değerlendirme ise, kişinin yeteneklerini gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğeriyle, karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.<sup>34</sup>

Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Fakat başarının ve etkinliğin ölçülmesi zor bir iştir. Bunun önemli iki sebebi vardır. Birincisi, değerlendirme yapılanın bir insan olması, ikincisi ise performansın subjektif bir kavram olmasıdır.

---

<sup>32</sup> İlhan Erdoğan, a.g.e, s.154

<sup>33</sup> Palmer, M. Winters, “**Performans Değerlendirmesi**” Rota Yayınları 1993 İstanbul s. 122

<sup>34</sup> İsmail Durak Atay, “**İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**”, Birinci Cilt, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 235, 1990, s.234

Ama buna rağmen başarı değerlendirme insan kaynaklarının vazgeçilmez bir uygulamasıdır.<sup>35</sup>

Bireyin yeteneklerinin iş gereklerine ne ölçüde uyduğu araştırılır.<sup>36</sup> Değerleme işçi, memur, yönetici, gözetimci, teknik veya satış personeli için yapılıyorsa kullanılacak sözcük de değişmektedir. İşçiler için liyakat değerlendirmesi, memur ve yöneticiler için başarı değerlendirmesi, üst yöneticiler için etkinlik derecelemesi gibi karşılıklar kullanılmaktadır. Fakat bunların karışıklık yaratması genel olarak başarı değerlendirme isminin kullanılmasını sağlamaktadır.<sup>37</sup>

Performans değerlendirme, bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmalıdır. Performans değerlendirme personel ile ilgili bulguları ortaya çıkarılmasında yargılama ve hüküm verme aşamalarının tamamını kapsar. Bu nedenden ötürü performans değerlendirme performans yönetim sistem süreçlerinden bir tanesi olarak ele alınmalı ve tek basına algılanmamalıdır. İşe alım, ücretlendirme ve personelin yetiştirilmesi için gerekli olan eğitim sisteminin personelin yetenekleri doğrudan veya dolaylı yoldan değerlendirilmelidir. Organizasyonda çalışanlar ve iş üzerindeki yetenekleri yakın bir plan ile incelenmeli ve gelişmeler objektif olarak değerlendirilmelidir. Performans değerlendirmesi, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya bilgi alışverişine gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitimin gelişmesine olanak sağlayan dinamik bir sistemdir.

Performans değerlemenin temelinde kişileri değil başarıyı ölçmek, cezalandırmak değil, eksikleri gidermek ve kişileri geliştirmek yatmaktadır. Yani performans değerlemeyi iş görenin isteki başarı düzeyini nesnel olarak saptamak ve kişi ile örgütü birlikte geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim ve denetim aracı olarak tanımlamak da mümkündür.<sup>38</sup>

Performans değerlendirme sadece bir bireyi değil, bir kurumu da kapsayabilir. Kurumların değerlendirilmesinde maddi ve sosyal kaynaklar ve işgücü ihtiyacı temel

---

<sup>35</sup> İlhami Fındıkçı, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Dördüncü Baskı, İstanbul: Yönetim Dizisi Alfa Yayınları, 2002, s. 297

<sup>36</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, s.160.

<sup>37</sup> İsmail Durak Ataay, a.g.e., s.234

<sup>38</sup> Ülkü Dicle, “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması”, Ankara: O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982, ss. 15

alınır ve bunların ne oranda etkin, verimli ve kaliteli kullanıldığı çeşitli yöntemlerle kontrol edilebilir.<sup>39</sup>

**Performans değerlemenin tarihi sürecine baktığımızda;** organizasyonlarda çalışanların başarı düzeylerinin yada performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi ilk olarak 1900'lerin başlarında ABD'de kamu alanında görülmüştür. Daha sonraları, F. Taylor'un İş Ölçümü uygulamaları ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi, işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyelini belirlemeye yönelik çalışmalardır.

1950'li yıllardan itibaren performans değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesi konusunda önemli adımlar atılmış, yönetici ve iş görenler için değerlendirme teknikleri oluşturulmuştur.

Böylece performans değerlendirme biçimsel olarak işletmelerin içerisine girmiştir. Buna bağlı olarak standart ücret kavramından uzaklaşarak, benzer iş yapanlara, gösterdikleri performansa bağlı olarak farklı ücret verilmesi gündeme gelmiş, yani performansa dayalı ücretin ilk adımları atılmaya başlanmıştır.<sup>40</sup>

Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özellikleri kriter olarak alınırken 1950'li yıllardan sonra kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi mavi yakalılara göre daha fazla önem kazanmıştır.<sup>41</sup>

Tüm bu gelişmeler karşısında işletmeler çalışanlarının bireysel performansını değerlendirebilmek için kullanabilecekleri etkin bir yaklaşım arayışı içerisine girmişlerdir. İlk baslarda, performans değerlemenin bir süreç olduğunu unutup sadece teknik belirleme kısmına ağırlık verip, bu teknikleri kendi örgüt yapılarına uyarlamadan uygulamaya başlamışlardır. Oluşan olumsuz sonuçlar işletmelerin,

---

<sup>39</sup> İlhamı Fındıkçı, a.g.e s. 297

<sup>40</sup> İlhan Erdoğan, "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri", İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248, 1991, s.168

<sup>41</sup> Cavide Uyargil, "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994, s.1

performans değerlendirmeyi bir süreç olarak görmesini sağlamış ve örgütsel sistemleriyle bütünlük ve uyum içerisinde olacak sistemler arayışına girmelerine sebep olmuştur.<sup>42</sup> Sonuçta performans değerlendirme, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyinin arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi yâda ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak ortaya konulabilmektedir.<sup>43</sup>

Geçtiğimiz 10–15 yıllık döneme bakıldığında ise, performans değerlendirilmesine yönelik yeni yaklaşım ve performansın değerlendirilmesinde kullanılan ölçüt, değerlemenin boyutları (görev performansı-kurumsal performans), değerlendirme kaynağı (360 derece değerlendirme ve geribildirim), değerlendirilen birimi (bireysel performans-takım performansı) göz önüne alan modellerin geliştirilip denendiği görülmektedir.

Bütün bu gelişmeler sonucu çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin/yaklaşımların sayısı artmıştır. Bu artış performans değerlemenin yazını açısından bir zenginlik olarak kabul edilse bile, organizasyonlar açısından karmaşıklıklara neden olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Tüm gelişmeler, değerlendirme yöntemine yönelik genel esasların tanımlanmasında yardımcı olmasına karşın, organizasyonel yapıya uygun bir değerlendirme yönteminin oluşturulmasında daha çok değişken ve parametrenin dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu zorluğa rağmen organizasyonlar, teorik yazına büyük ölçüde paralel ama daha çok diğer insan kaynakları yönetim sistemleriyle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösteren bir tekniği/yaklaşımı uygulama olanağını araştırmalıdır.<sup>44</sup> Bu da uygulamalardan, teorik yazına yeni katkılar olacaktır.

Performans değerlendirme Türkiye’de de uzun bir geçmişe sahiptir ve ilk tohumları kamu kesiminde atılmıştır. Özel kesimin modern yönetim anlayışını tanıması ile birlikte performans değerlendirme bu kesimde de kullanılmaya başlanmıştır ve son yirmi yılda gelişme göstermiştir. Ülkemize yabancı sermayenin girmesi, ülkemizde faaliyet

---

<sup>42</sup>Cavide Uyargil, a.g.e s. 1,2

<sup>43</sup>İsmet Barutçugil. “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Kariyer Yayınları, 2004. s. 234

<sup>44</sup>Cavide UYARGİL, “**İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**”, İstanbul Ün. İİİT. Fak. Yayınları, İstanbul, 1994, s.1.

gösteren çokuluslu işletmelerin sayıca artması ve her bir işletmenin kendi değerlendirme sistemlerini ülkemize getirmesi de performans değerlendirme sisteminin ülkemizdeki gelişimini hızlandırmıştır. Özellikle 2003 yılında çıkartılan, 4857 sayılı is kanunuyla birlikte, 30 kişiden fazla işçi çalıştıran işyerlerinde, performans değerlendirme uygulamalarının yapılması dolaylı olarak da olsa yasalarla zorunlu bir hale getirilmiştir. Bunun sonucu olarak birçok özel eğitim kurumu tarafından, işletmelerin performans değerlendirme sistemleri hakkında özel eğitim programları hazırlanmaya ve bu sistemi uygulayan tecrübeli yöneticiler tarafından seminerler vermeye başlanmıştır. Böylece performans değerlendirmenin ülkemizdeki işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarından biri haline gelmesi de hız kazanmıştır.

Geçmişte kullanılan yöntemlerle ilgili olarak yöneticiler su noktalara ilgi gösterilmesi gerektiğini düşünmüşlerdir:<sup>45</sup>

- İş zamanında yapmak
- Kişilik
- İşbirliğine girme
- İnsanlarla iyi geçinme yetisi
- İçtenlik
- Vicdanlı olma
- Çalışma kapasitesi
- İş bitirme yetisi

**Performans değerlendirmenin önemine değinirsek;** organizasyonda belli bir işi yerine getiren bireylerin performansı tüm organizasyonun performansını etkilediğinden dolayı performansın değerlendirilmesi işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Gerek birey ve gerekse kurum performansının değerlendirilmesinden elde edilen bilgiler sonucu bireylerin terfi etmesi ile ücretlerin artırılmasına, görevlerin değiştirilmesine, isten çıkarılmasına, işlerin zenginleştirilmesi ve benzer kararlara ulaşılabilir. Çalışanların işlerindeki performansları konusunda bilgilendirilmeye ve geri bildirim almaya ihtiyaçları vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında yer alan, davranışları hakkında bilgilenme dürtüsü, kişinin moralinin iyileşmesine ve

---

<sup>45</sup>John Finnigan, **Doğru İşe Doğru Eleman**, Rota Yayıncılık, İstanbul,1997,s.112

kendine olan güveninin artmasına neden olarak kişisel gelişime olanak sağlar. Performans değerlendirme, kişi düzeyinde psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Kişi mevcut eksikliklerini görüp, kendini yenilemeye ve yeni atılımlar yapmaya yönelir. Tek, tek kişilerin performanslarının iyileştirilmesi de bir bütün olarak kurumun etkinliğinin artırılmasını sağlar. Bunun sonucunda çalışanlara yönelik ödüllendirme politikalarında düzenleme yapılarak, uygulanması gereken maddi ve manevi motivasyonlar belirlenmiş olur.

### **1.7.2. Performans Değerlendirme Amaçları**

Güncel anlamıyla performans değerlendirme, iş görenin iş başarısını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur. Bu tür bir çalışma ile iş gören hakkında bireysel karar verme olanağı elde edilecek, onun başarısı ve basarım gücü hakkında bilgi üretecektir. Elde edilen bilgi, ilgili bölümlerde farklı amaç ve yaklaşımlar için de kullanılacaktır. Genel hatları ile düşünülürse performans değerlendirme iş görenin iş başarısının adeta fotoğrafının çekilmesi olayıdır. Böyle bir sonuç ise gerçekçi bir süreç içinde ve işletme için standart hale getirilen, pratik yöntemler aracılığı ile sağlanabilir.

Genellemelerin, çok boyutlu olarak doğrulanmaya imkân verecek tarzda ortaya konulması gereklidir. Bu nedendir ki, birçok farklı duruma göre tanımlanabilecek amaç ifadelerinin tek bir genel tanım altında birleştirilmesi zordur. Yine de değerlemenin genel bir amacını ortaya koymak gerekirse; bir taraftan organizasyonun vizyonu doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasiyken, diğer taraftan hedeflere ulaşılmasına yönelik olarak, çalışanların katılımlarının adil, sistemli, ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturularak kişisel gelişimin desteklenmesidir<sup>46</sup>. Daha somut bir ifade ile; geçerlilik kriterlerinin belirlenmesi, organizasyonel problemlerin tanımlanması, geribildirim sağlanması, eğitim programlarının düzenlenmesi, iş hakkında gerekli kararların alınması amacıyla performans değerlendirilir. Amaçları genel anlamda gösteren (Şekil 1.) aşağıda verilmiştir.

<sup>46</sup> Nükhet GERMİŞLİ, “Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği” 10.Ulusal Kalite Kongresi,13–15 Kasım 2001.



Şekil 1: Performans Değerlemenin Amaçları

**Kaynak:** W. F. Casio,1995

Performans değerlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Performans değerlendirmesinin amaçları, genel olarak değerlendirme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplanabilir.

**1. Değerleme amaçları:** Performans değerlendirmesi yapmanın amacı iş performansını hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olmaktadır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır.<sup>47</sup>

Değerleme amaçları şöyle sıralanabilir:

- Yeni işçilerin işe alınmasında,

<sup>47</sup>Margaret Palmer,J.“**Performans Değerlendirmeleri**”,Çev .Doğan Şahiner Rota Yayın,İstanbul,1993,s.9



- Deneme süresindeki personelin denetiminde,
- Ücret ayarlamalarının yapılmasında,
- Personelin eğitimi ve geliştirilmesinde,
- Gözetimin düzenlenmesi ve etkinleştirilmesinde,
- Yükselme ve iş değiştirmelerde,
- İsten çıkarma ve işe almalarında

**2. Geliştirme amaçları:** Performans değerlemesi iki yolla astların gelişimine katkıda bulunabilir. Bunlardan birincisinde öz-değerleme yapan personel kendi kendine hatalarını öğrenebilir, daha çok sorumluluk alabilir veya en azından performans değerlemesinin ne kadar ciddi ve sorumluluk isteyen bir işlev olduğunu görür. Bu, uygulama, kişi olarak personelin gelişmesini ve olgunlaşmasını sağlar.<sup>48</sup>

İkinci yol ise; performans değerlemesi sonuçlarının üstler tarafından astlara uygun bir dille anlatımıdır. Geri bildirim (feedback) de denilen bu süreç içinde personel geçmiş dönemdeki hatalarını ve başarılarını öğrenecek nasıl davranırsa daha başarılı olabilir, başarılı olabilmek için hangi konulara daha çok önem vermesi gerekir gibi sorunların da yanıtlarını öğrenmiş olur. Performans değerlendirme sonuçları hakkında çalışanın bilgilendirilmesi gerekir. Bunun için değerlendirilen çalışana değerlendirme formu okutularak imzalatılmalı, ya da personelin iyi olduğu konuları devam ettirmesi, yetersiz olduğu konuları geliştirmesi için sadece bu konularda geri besleme sağlanmalıdır.<sup>49</sup>

Performans değerlendirmesi çalışmalarının aşağıda verilen ve örgüt için stratejik öneme sahip amaçlara hizmet ettiği söylenebilir.<sup>50</sup>

- Performans değerlendirmesi personelin örgüte yaptığı katkıyı belirlemektedir,
- Performans değerlendirmesi sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir; personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerini tamamlanmasını sağlar,

<sup>48</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, ve Gönül Budak, “İnsan Kaynakları Yönetimi” , Barış Yayınları, İzmir, 2001,s.272

<sup>49</sup> Özden,Mehmet C.; “Performans Yönetimi”.www.mcozden.com (kasım 2009)

<sup>50</sup> Can, Halil Ahmet Akgün, ve Şahin Kavuncubaşı, “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, Ankara,2001,s.170

- Performans değerlendirmesi sonuçları, personelin başarisına paralel bir ücret ve ödöl almasını sağlar,
- Performans değerlendirmesi ile daha fazla sorumluluk içeren isler için gerekli personeli belirlememe ve personeli o is için hazırlı yardımcı olur,
- Performans değerlendirmesi, personelin gerçek başarısı yanında kendisinden ne beklendiğini de ortaya koyar; personele yaptıkları isteki başarıları hakkında geri bildirimde bulunarak onların motivasyonunu arttırır,
- Performans değerlendirmesi ile mevcut insan gücü kaynakları incelendiğinden, elde edilen sonuçlar ya da veriler insan planlamasında kullanılabilir.
- Performans değerlendirmesi ile üst ve ast arasındaki etkileşim bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlar. Bu süreç aynı zamanda değerleyici ve değerlenen arasındaki güvenin artmasına yol açar.

Performans değerlemede elde edilen bilgiler «geliştirme» de üç temel işlevi yerine getirmektedir. Bunla, her bireyin başarisına ilişkin doğru bilgileri elde etmek ve bunları sınamak, yöneticilere geleceğe dönük kararlarında ışık tutucu bilgileri sağlamak; davranışları değiştirerek etken bir is geleneğini yerleştirmektedir.<sup>51</sup>

Performans değerlemesi bir bakıma, is göreni ise yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir. Özellikle daha çok çalışma ve yeteneklerin en verimli biçimde kullanılması halinde is görenlerin ekonomik ve psikolojik ödüllendirilmesine gidilmekle ise özendirme ya da isteklendirme daha kolaylıkla sağlanabilecektir. Ayrıca objektif ölçütlere göre uygulanan is gören değerlemesi is görende yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratacaktır. Kısaca, personel konularında (yükselme, ücretlere, eğitim, uyarı, eleştiri, asama indirimi, transfer, isten çıkarma gibi) alınacak kararların temel ilkelere oturtulması ve özellikle bu kararların uyumlu ve objektif olmasına özen gösterilmesi amaçlanır. Hedeflere göre performans değerlendirmesinin başarıya ulaşması için iki koşul gereklidir. Bunlar:

- Performans ve kapasitenin değerlendirilmesi ilişkili olmalıdır; diğer bir deyişle, direkt olarak beklenen sonuçlarla ele edilen sonuçların, isin gerekleri ile is yapanın kapasitesinin karşılaştırılması gerekmektedir.

---

<sup>51</sup> Ata AY; a.g.e., s.231

- Hiyerarşik değerlendirme, yargılama seklinde ortaya çıkmamalı; diğer bir deyişle, işi yapan kişi de kendi performansını ve kapasitesini değerlendirebilmelidir. Bu amaçla, işi yapan ile amiri arasındaki görüşme, performansın ölçümü ve kapasitenin geliştirilmesi ile ilgili olmalıdır.<sup>52</sup>

### 1.7.3. Performans Değerlendirme Yararları

Performans lümü bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir. Uygulayıcılar açısından ise bir kurum tarafından veya bir program içinde yürütölen faaliyetlerin rakamsal olarak ifade edilmesi anlamına gelmektedir. Bu tanımdan hareketle performans ölçümünün yararlarını söyle sıralayabiliriz:

- Kurumun yönetsel uygulamalarını geliştirir ve daha düzenli yönetilmesini sağlayarak yönetimin etkinliğini artırır.
- Sürekli bir faaliyet olduğundan kuruma eksikliklerini görme ve bunu tamamlama imkânı verir.
- Ölülebilen hedefler daha kolay gerçekleştirilebilir
- Hizmetlerin kalitesini artırır.
- Bütçenin geliştirilmesine ve gözden geçirilmesine yardımcı olur.
- Kamu kaynaklarının neden söz konusu faaliyetlere harcandığı sorusunun cevaplandırılmasına yardımcı olur.
- Kurum hem çalışanlarına hem de müşterilerine hesap verme sorumluluğu altına girdiğinden kuruma olan güven hem müşteri hem de çalışanlar açısından artar.
- Kurumsal strateji ve politikaların şekillenmesinde kullanılır.
- Motivasyon ve ödüllendirme aracı olarak kullanılabilir.
- İşe alımlarda adaylarda ne gibi ölçülerin aranması gerektiği, boş isin gerektirdiği yetenek, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirler.
- İş hakkında doğru bilginin hiyerarşik yapıda üst yöneticiye kadar aktarımını sağlar.

---

<sup>52</sup>Ergöl Şebnem; “**Personel Yönetimi**”, Araştırma Yayınları No:9, İstanbul,1996,s:51

- İşletmedeki eğitim düzeyinin kapsamını ve düzeyini belirleyerek geliştirebilmeye olanak sağlar.

Sağladığı bu yararlar sayesinde performans ölçümü kamu örgütlerinin de ilgi alanına girmiştir. Kamu sektöründe performans ölçülmesi özellikle idarecilerin yerinde karar almaları için önemlidir.<sup>53</sup> Kamu kurumları için performans ölçümünün karar almak, kontrol sağlamak ve kamusal çıktılarla performansı arttırmak gibi üç önemli unsuru vardır. Performans ölçümü bir yandan kamu görevlilerinin karar alma süreçlerini etkilerken çalışanlar açısından da güçlendirici bir etkisi söz konusudur.

#### **1.7.4. Performans Değerlemesini Etkileyen Faktörler**

Performans değerlemesini etkileyen en önemli faktörler şunlardır;<sup>54</sup>

- İşin Türü: Büro tipi işler üretim işlerine kıyasla daha çok değerlendirilmektedir. Ayrıca kullanılacak performans değerlendirme yöntemi de işin türüne göre değişiklik gösterebilir.
- Yasalar: Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi, toplu sözleşme düzenleri performans değerlemesini doğrudan etkileyen faktörlerdir.
- Çalışanların Tutum ve Tercihleri: Özellikle çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı, adeta bir amaç olarak gören insanlar için performans değerlendirme son derece önemlidir. Kendi başarılarını görmek isteyen kişilere bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, isten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır. Öte yanda çalışmayı amaç değil de araç olarak gören kişiler açısından performans değerlendirme fazla önem taşımaktadır.
- Yönetim Biçimi: Yöneticiler performans değerlemesini çeşitli biçimlerde kullanabilir. Örneğin, eğer bir yönetici ceza verme eğilimli ise ödüllerle güdülenebilecek bir astı küstürebilir, hatta isten ayrılmasına neden olabilir. Yetki isteyen astlara da liberal veya demokratik yaklaşımlar istenilen sonucu vermeyebilir

<sup>53</sup> Güngör ERDUMLU, “Belediyelerde Performans Ölçülmesi”, DPT Yayınları Ankara, 1996,s3.

<sup>54</sup> Aldemir,Ataol,Budak; a.g.e., s.269

### **1.7.5. Performans Değerlendirmelerinde Yapılan Hatalar Ve Önlenmesi İçin Alınacak Tedbirler**

İşgörenlerin performansını değerlendirmede araç ve yöntemlerin geçerliliğini azaltan çok sayıda etmen bulunmaktadır<sup>55</sup>. Değerleyicilerin işgöreni yeterince tanıyamaması ve yeterince eğitim görmemiş olmamaları, değerlemeye yeterince zaman ayrılmaması, önyargıların değerlemede hakim olması, haberleşme yetersizliği, derlendiricilerin standartları yeterince bilmemesi ve amaçları gözden kaçırmaları sayılabilir.<sup>56</sup> Yapılan araştırmalara göre değerlendirmelerde yapılan hataların oluşumunda değerlendiricinin moral durumu etkili rol oynamaktadır. Morali bozuk olan değerlendiricinin katı ve olumsuz değerlendirme yapma eğilimi oluşmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinin her biri hata oluşumuna sebep olabilir. Yöneticilere yöntemler ve oluşabilecek hatalarla ilgili verilecek eğitimler sayesinde problemlerin ve hataların oluşumu azaltılabilir. Değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ve önlenmesi için alınacak tedbirler aşağıda açıklanmaktadır.

#### **A) Yumuşaklık ve Katılık**

Yumuşaklık hatası; yapılan değerlendirmelerde yöneticinin sürekli ortalamanın üstünde puan verme eğiliminde oluşundan kaynaklanır. Bu tip yöneticiler en başarısız çalışanlara bile ortalama puanlar vermektedir.

Katılık eğilimi ile yapılan değerlendirmede ise durum bunun tam tersidir. Bu tür hatanın olduğu değerlendirmede en başarılı çalışanlar bile ortalama puanlar almaktadır. Bu hataların oluşmasındaki en önemli etken, değerlendirmeyi yapan kişinin kişiliği ve kendi standartlarını değerlendirmeye yansıtmasıdır. Bu değerlendireme yöntemine düşülmesinin nedeni yöneticilerin kendilerini zor beğenen biri olarak göstermek istemesi ve astların ileride onun yerini alacağı korkusudur.<sup>57</sup> Yumuşaklık ve katılık hatalarının önlenmesi için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilmektedir. Ancak

---

<sup>55</sup> İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 248, İstanbul, 1991.s.215-220

<sup>56</sup> Ülkü DİCLE, **“Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması”**, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 43, Ankara, 1982. s.32

<sup>57</sup> Cavide UYARGİL, **“İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”**, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 262, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994.s.76

bu konuda da değerlendiricilerin özgürlüklerinin sınırlandığı yönünde çeşitli eleştiriler bulunmaktadır.

### **B) Ortalama Eğilimi**

Performans değerlendirmelerinde en çok karşılaşılan hatalardan biri de, herkesi “vasat” olarak yani ortalama eğilimi ile değerlendirmedir. Hiç kimse yüksek bir değerlendirme puanı almadığı gibi, düşük bir değerlendirme puanı da almaz. Bu tipte bir değerlendirmenin ne organizasyona ne de çalışanlara yararı vardır. Organizasyonda kimin terfi ettirileceğine, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitim ihtiyacı olduğuna ilişkin tespitler güvenilirliğini yitirir.

Ortalama eğilimi hatası değerlendirmeyi yapan kişinin aşırılıklardan kaçınma tutumundan dolayı yeteri kadar farklı değerler belirleyememesinden ve çok yumuşak ve çok katı değerlendirme sonucunda azarlanma korkusundan da kaynaklanabilir. Yani tüm değerler, bir ortalama değer etrafında toplanmış olur. Bu durumda, ortaya çıkan sonuçlar gerçeklikten uzak olacaktır. Ortalama eğiliminin önlenmesi için değerlendirme öncesinde değerlendiricilere performans standartlarının çok iyi anlatılması ve nasıl değerlendirme yapacakları hususunda eğitim verilmesi çok önemlidir.

### **C) Hale Etkisi**

Hale etkisi, genel olarak değerlendiricinin değerlendirmede tek nitelik ya da özelliğe önem verip, diğer hususları dikkate almamayı ve tüm değerlendirmeyi, çalışan hakkında edinilmiş genel bir kanı ya da izlenime dayandırmasından oluşan bir hatadır. Hale etkisi, bir yöneticinin elemanını, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesinden kaynaklanır. Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir çalışan işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması ve değerlendirmede belirleyici olması da hale etkisinin oluşmasını sağlar.<sup>58</sup> Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan diğer bir durum da, değerlendirmeyi yapan kişinin performans kriterlerinin arasındaki farkı yeteri kadar ayırt edememesinden ya da bir kriteri, diğerine göre çok daha önemli

<sup>58</sup> [http://www.bibilgi.com/ansiklopedi/Hale-Etkisi\(kasim.2009\)](http://www.bibilgi.com/ansiklopedi/Hale-Etkisi(kasim.2009))

bulmasından da kaynaklanabilir. Örneğin ekip çalışması ve işbirliği faktörlerinin aynı olduğunu düşünerek değerlendirme yapan kişiler hale etkisi altında kalabilirler.

Hale etkisinin oluşumundaki nedenlerden biri diğeri ise değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirdiği bireye karşı ilk izleniminden kaynaklanan olumlu ya da olumsuz bir görüşe sahip olmasıdır. Bu görüş, yapılan değerlendirmeyi olumlu veya olumsuz yönde baştan sona etkileyebilir. Değerlendirme sonuçları ile ilgili çalışanlara geribildirim sağlamak, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek güçleşebilir. Hale etkisinde kaynaklanan hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir<sup>59</sup>.

Hale etkisinin azaltılmasındaki yollardan biri, değerlendirme sonucuna karar vermeden önce değerlendirme sisteminin çalışan ve yönetici arasında yapılacak gözden geçirme toplantılarına müsaade etmesidir. Bu görüşmelerde çalışanlar başarısız olduğu yönlerde fikir bildirebilir ve kısmen başarılı olduğu alanlar tespit edilebilir. Bu etkiyi azaltmanın bir diğer yolu da değerlendiricinin çalışanları önce tek niteliğe veya faktöre göre değerlendirmesi, bu faktörü bitirdikten sonra bir diğerine geçmesidir. Böylece hepsini tek standarda göre ele alabilir.

Bu tür hataları önlemenin en güzel yolu ise değerlendiricileri kriterler/standartlar ve değerlendirme süreciyle ilgili olarak eğitime tabi tutmak ve yapmış olduğu değerlemelerin gerekçelerini açıklamasını istemektir. Ayrıca sistem içerisindeki açık iletişim kanallarının varlığı ve işgörelere sağlanan geri bildirim değerlendirme hatalarına karşı sağlanabilecek önlemlerdir.<sup>60</sup>

#### **D) Kişisel Önyargılar**

Performans değerlendirmelerinde saptayıp düzeltilmesi en güç sorunlardan biri de değerlendirmeye kişisel önyargıların karışmasıdır. Kişisel önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanların eğitimlerine ya da durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açar. Performans değerlendirmelerinde,

<sup>59</sup> Cavide UYARGİL , İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.75.

<sup>60</sup> Cavide UYARGİL,a.g.e, s75

değerlendiricilerin, çalışanların bireysel performansına ağırlık vererek bu tip hataları önlemeleri mümkündür. Ayrıca bu tür hatalara düşen kişiler derhal saptanıp, eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Zira örgütün geleceği buna bağlıdır.<sup>61</sup>

### **E) Pozisyondan Etkilenme**

Performans ölçümünde değerlendiricinin değerlendirilen kişinin pozisyonundan etkilenmesi ve yüksek pozisyondaki kişileri yüksek, düşük pozisyondaki kişileri düşük değerlendirmesi bu hatanın oluşmasına neden olmaktadır.<sup>62</sup> Sıralama yöntemi ile yapılan değerlendirmede tüm çalışanları bir kaç kriter ile değerlendiren kişi, pozisyondan etkilenerek, üst pozisyondaki kişileri sıranın üstüne, alt pozisyondaki kişileri sıranın altına yerleştirme eğiliminde bulunabilecektir.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

### **F) Zıtlık Hatası**

Zıtlık hatası, çalışanların performanslarının standartlara göre değil birbirleriyle karşılaştırarak yapılan hatalardır ve çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Zıtlık hatası, değerlendiricilerin her çalışanı bağımsız olarak değerlendirememesinden kaynaklanmaktadır. Bir çalışanın değerlendirmesi, başka bir çalışanın değerlendirmesini uygunsuz bir biçimde etkileyebilir. İlk değerlendirilen kişi çok başarılı, ikinci değerlendirilen kişi vasat bir çalışansa, zıtlık etkisiyle vasat çalışan ortalama değerlerin altında puanlar alabilir.

Çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları performansın ölçülmesinde belirleyici olmasına rağmen, çalışanların bağımsız olarak yaptıkları işlerin

---

<sup>61</sup> Margaret PALMER J., “**Performans Değerlendirmeleri**”, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.s.23

<sup>62</sup> Zeyyat, SABUNCUOĞLU “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.s191.



özelliklerine ve gereksinimlerine göre değerlendirilmeleri gerekmektedir. Örneğin, işletmenin bir bölümü içinde yapılan değerlendirmede, aynı işi yapan çalışanlardan en iyi olan kişiye “mükemmel” puan verilmesine rağmen daha yüksek performans gösteren bir grup içinde aynı kişi zıtlık etkisinden dolayı “ortalama” puan alabilir. Zıtlık hatasının önlenmesinde en önemli yol kişilerin karışık bir sıralama ile değerlendirilmeleri ve başarı durumuna göre gruplandırılmamaları gerekmektedir.

### **G) Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme**

Bir yıllık veya altı aylık dönemlerde performans değerlendirmeleri yapılan işletmelerde karşılaşılan bir diğer değerlendirme hatası ise yönetici tarafından çalışanın yakın geçmişteki performans seviyesinin tüm değerlendirmeyi yönlendirmesi eğilimidir<sup>63</sup>. Değerlendirmeler genellikle tüm performans dönemini kapsamalıdır fakat yöneticiler yoğun iş temposundan dolayı son bir kaç ay zarfında yaşananları zihninde tutarak değerlendirme yaparken etkilenebilirler.<sup>64</sup> Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatasının önlenmesi için yöneticilerin tüm performans dönemi boyunca, çalışanlarla ilgili hatırlatıcı notlar alması gerektiğini düşünmekteyiz.

### **H.) Atıf Hataları**

Yönetim literatüründe atıf teorisi olarak bilinen bir teori bulunmaktadır. Bu teoriye göre performans değerlendirmelerinde çalışanın başarı veya başarısızlığının kimden kaynaklandığı ile ilgili algılamının önemli olduğu düşünülmektedir. Belirlenen performans seviyesi çalışanın kişiliğine dayandırılıyorsa içsel atıf (Internal Attribution) yöneticisinin talimatlarına dayandırılıyorsa dışsal atıf (External Attribution) Olarak nitelendirilmektedir. Diğer bir deyişle kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır (içsel atıf). Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (dışsal atıf).

Atıf teorisyenleri kişilerin, başkalarının davranışlarından nasıl sonuçlar çıkardıklarını ve bu sonuçların verilecek kararları nasıl etkilediğini

<sup>63</sup> Correll, Kuzmits, Elbert, a.g.e s.239.

<sup>64</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s190

araştırmaktadırlar. Örneğin değerlendiriciler aynı performans seviyesini çalışanın çabasına veya kabiliyetine atıfta bulunarak farklı seviyelerde ölçmektedirler. Eğer bir yönetici çalışanın performansını yüksek tespit ettiyse bu performans seviyesi çalışanın çabasından, aynı yönetici çalışanın performansını daha yüksek tespit ettiyse buperformans seviyesi de çalışanın kabiliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda değerlendirmelerde çalışanın performansının dışsal faktörler dikkate alınmaksızın sadece kişiliklerine atfedilmesi eğilimi atıf hatasına yol açmaktadır. Atıf teorisinin bir uzantısı olarak etki yönetimi (Impression Management) başlamıştır. Etki yönetimi, çalışanın yöneticisi ile olan ilişkisini nasıl etkilediği incelenmektedir. Etki yönetimi ile ilgili bir araştırmada, yöneticisini olumlu etkilemiş bir çalışanın performans değerlendirme sonucunun olması gerektiğinden daha yüksek çıktığı gözlemlenmiştir. Hedeflere göre yönetim yönteminin etkin kullanılması ile sonuç odaklılık sağlanarak atıf hatasının azaltılması mümkündür

## **1.8. Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler**

Bir organizasyonun performans değerlendirme konusundaki özel ihtiyaçları ne olursa olsun, değerlendirme amaçlarına ulaşılabilmesi için, değerlendirme sisteminin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir.<sup>65</sup>

### **1.8.1. Güvenirlilik**

Güvenirlilik, terimi her zaman kararlılık ve tutarlılık anlamına gelir. Değerleme yöntemin güvenilirliği demek, performans değerlemede belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin, aynı çalışanın performansı üzerinde fikir birliği sağlamaları<sup>66</sup> ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında aynı çalışanı birden fazla kez değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır.<sup>67</sup> Birden çok değerlendirme yönteminde, güvenilirlik derecesinin artırılması amacıyla, aynı astın birden çok yönetici tarafından değerlendirilmesi sağlanmakta ve farklı yöneticilerin

---

<sup>65</sup> Mustafa. BİLGİN, “Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerlendirme”, Maliye Araştırma Merkezi, No:4286, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2001 s.218

<sup>66</sup> C.D. FİŞHER, L.F.SCHOENFELDT, J.B. SHAW, **Human Resource Management, Houghton Mifflin Company**, Boston, 1996, s.458.

<sup>67</sup> Mehmet.TANYAŞ, Alpaslan FİĞLALI, “Performans Değerlendirme İçin Yeni Bir Yöntem”, (Editörler: L.Yenilmez, M.Ermiş, G.Yılmaz “2000’li Yıllarda Uzay, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu”, Hava Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 1999, s.671.

görüşleri arasında tutarlılık aranmaktadır. Performans ölçümünün hangi sınırlar içinde güvenilir olduğu, ölçümü yapanlar ve ölçüm sonucu bilgi verilenlerce değerlendirilebilir. Güvenilir ölçüm tesadüfi sonuçlar vermez. Bu nedenle, ölçüm güvenilir ise, çalışanın özellik ve nitelikleri değişmeden ölçüm sonuçlarının da değişmemesi gerekir. Güvenilirliğini test etmek için, değerlendirme tekrar değerlendirme, eş değer formlar kullanma yöntemleri kullanılabilir.<sup>68</sup>

### 1.8.2. Geçerlilik

Performans değerlemenin geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin performansın gerçek karşılığına yakınlığı ya da iş ile doğrudan ilgili faktörlerin herhangi bir etki altında kalmadan ölçülmesidir.<sup>69</sup> Geçerliliğin belirlenmesinde, ampirik geçerlilik, içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik gibi değişik yollar mevcuttur.

Değerleme bilincine sahip yöneticiler, ölçümün zorluğu ile ölçümün yetersizliği arasında denge kurmayı başaramamaktadırlar. Bu kapsamda, başarılı yöneticilerin, çalışanlar arasında ayırma yöneldikleri, çalışan ile çalışmayı bağımsızca (diğer olaylardan etkilenmeden) değerlendirilmeye eğilimli oldukları gözlemlenirken, başarılı olmayan yöneticilerde kendine olan güven eksikliğine bağlı olarak değerlemeye karşı bir çekingenlik olduğu, hoşgörülü oldukları, değerlendirilecek niteliklerde daha geniş davrandıkları ve problem yaratmayacağını düşündükleri yönde değerlendirme eğilimine girdikleri gözlemlenmiştir.<sup>70</sup> Bu nedenle değerlendirme bilincine sahip, başarılı yöneticilerin uyguladığı değerlemeler daha geçerlidir denebilir. Geçerliliği etkileyen diğer bir faktör ise; değerlemenin organizasyon amaçlarına uygun olması ve amirler tarafından anlaşılır ve kullanılabilir olmasıdır. Bir değerlendirme yöntemi, organizasyonun amaçlarına uygun olarak istenilen hedeflere ulaşıldığı ve ulaşılan sonuçlar gerçekleri yansıttığı derecede geçerlidir. Çünkü performans standartları, uygulamada sonuçları bakımından geçerli olmalıdır. Bu ilkenin kabulü, organizasyonel bulanımı azaltmak açısından önemlidir.<sup>71</sup> Geçerliliği artırmanın geleneksel yöntemi olan sonuçları başka ölçütlerle karşılaştırma, her

<sup>68</sup> Mahmut PAKSOY, "Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yöntemi", İ.Ü.Yayımları no:4356, İstanbul,2002,s.53..

<sup>69</sup> C.D. F\_SHER, L.F.SCHOENFELDT, J.B. SHAW, a.g.e.,s.458

<sup>70</sup> French WENDELL, a.g.e.,s.376.

<sup>71</sup> AKSÜT,a.g.e 1998,s.37.

zaman kolay olmadığından, değerlemeyi yapacak kişiyi eğiterek, değerlendirilecek kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi yaparak, değerlendirme için yeterli vakit ayırmasını sağlayarak geçerlilik artırılabilir.

### **1.8.3. Pratiklik**

Değerleme süreç ve yöntemi bazı meslek grupları için aynı olmalıdır. Yöneticiler, işçiler ve teknisyenlere ayrı, ayrı ancak kendi grubu içinde tutarlı değerlendirme yöntemleri uygulanmalıdır.

Performans değerlendirme çalışmalarının pratikliği; personelin kullanılacak standartların, yöneticilerce ve personelce kolay gözlenebilecek, karşılaştırmalar yapılabilecek kadar açık ve anlaşılır olmasıdır<sup>72</sup>

### **1.8.4. Esneklik**

Aynı gruba bağlı farklı şirketlerde, aynı şirketin farklı birimlerinde hatta bireylerinde öznel koşullar ve zamana bağlı olarak, ancak geçerlilik ve güvenilirliğini bozmadan farklı bir şekilde uygulanabilme özelliğine sahip olmalıdır.<sup>73</sup>

### **1.8.5. Kabul Edilebilirlik**

Etkili bir performans değerlendirme yönteminin en önemli özelliklerinden biridir. Yöneticiler ve çalışanlar tarafından kabul görmeyen bir değerlendirme yönteminin başarılı olması neredeyse imkânsızdır. Bu nedenle, gerek çalışanların, gerekse yöneticilerin yardımı, desteği, katılımı ve beklentilerini dikkate alan bir anlayışla değerlendirme yönteminin tasarlanması, kabul edilebilirliği artırılabilir. Çalışanlar tarafından kabul görmeyen bir yöntemin geçerliliğinden söz etmek mümkün değildir.

## **1.9. Performans Değerleme Sistemleri**

Çalışanların performansını ölçebilmek amacıyla birçok yöntem geliştirilmiştir. İlk önce her örgüt kendi ihtiyaçlarını karşılayacak yöntemler bulmuş, ama zamanla ortak yöntem arayışına gidilmiştir. Örgütler tarafından ortaklaşa geliştirilen bu yöntemlerin, kişisel önyargıdan uzaklaştırılması için çaba gösterilmiştir.

---

<sup>72</sup> MEV (Milli Eğitim Vakfı), “Özel Öğretim Kurumlarında Öğretmen Seçme ve Performans Değerlendirme Sistemi”, Ankara, 2004, 68s.

<sup>73</sup> Hüseyin KARMAN,, “Takım Olma Düzeyinin Belirlenmesinde Performans Sisteminin Yeri ve Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2003. s66

### 1.9.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri

#### A) Sıralama Yöntemi:

Bu yöntem çalışanları birbirleriyle karşılaştırarak, kimler terfi etmeli, bu iş için en uygun aday kimdir gibi sorulara cevap aramak için kişilerin başarı düzeyine göre sıralanmasını ifade eder.<sup>74</sup>

Sıralama yöntemi, astların değerlendirme amirleri tarafından, genel başarı durumlarına yâda bıraktıkları genel izlenime göre değerlendirilmesidir. Bu yöntem uygulanan sıralama tekniğine göre farklı şekillerde uygulanabilmektedir.<sup>75</sup>

Doğrudan sıralama yönteminde değerlendirici astlarını en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar. İkili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğer çalışanlarla tek, tek karşılaştırılır. İster basit ister ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça dardır. Bu yöntemde personelin başarısı tek bir ölçüte göre değerlendirilir.

Sıralama yönteminin bir başka uygulama şekli de alternatif sıralama yöntemidir. Bu yöntemde amir, değerlendireceği her astını öteki astıyla tek, tek karşılaştırarak bir sıralama yapması ve aynı işi tüm diğer astlar için tekrarlamasıdır. Zaten iş gören başarılarının karşılaştırmasındaki temel amaç; sıralamanın yapılmasını sağlayacak temel verileri elde etmektir.

Basit sıralama yönteminden daha güvenilir ve olumlu sonuçlar alınan bir yöntem olan çifti karşılaştırmanın en büyük tepki gördüğü konu ise değerlendirilecek kişi sayısının fazla olması durumudur.

Başka bir sıralama yöntemi de puan verme yöntemidir. Bu yöntemde değerleyici önceden belirlenmiş olan değerlendirme puanını, tüm değerlendirilenlere başarı düzeylerine göre paylaştırmaktadır. Ve tüm çalışanlar en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralanarak bir liste oluşturulmaktadır.

---

<sup>74</sup> Cavide Uyargil, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 62, 1994, s. 37

<sup>75</sup> Cahit Tutum, “Personel Yönetimi”, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1979, s. 159

Puanlama yönteminin, basit ve uygulanmasının kolay olması avantajlarını oluştururken, değerleyici hatalarına açık bir yöntem olması ve iş görenler arası farkı gösterme niteliğine sahip olamaması ihtimali bu yöntemin dezavantajlarını oluşturmaktadır.<sup>76</sup>

### **B) Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Bu metotta, organizasyon içerisinde yer alan tüm çalışanlar, önceden belirlenmiş olan yüzdesel kategorilere zayıftan iyiye doğru yerleştirilmektedirler. Bu yöntemde, çalışanların sahip oldukları performans boyutlarına göre kategorilere yerleştirilmesinde normal dağılım eğrisi kullanılmaktadır.

Bu yöntem, değerleyicinin değerlemiş olduğu astların, değerlendirme ölçeği veya çizelgesinin en yüksek noktasında veya herhangi bir bölümünde kümelenmesini engellemek amacıyla geliştirilmiştir.

Zorunlu dağılım yönteminde personel çok yönlü olarak değerlendirilir. Ancak yöntemin küçük personel gruplarında uygulanamaması, personelin başarılı olma durumunda bile yöneticiyi belli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması olumsuz yönleridir.

### **C) Kritik Olay Yöntemi**

Kritik olay yönteminde değerleyici personeli iş basında gözlemleyerek olumlu ve olumsuz olay ve davranışları kaydeder. Bu kayıtlar personelin iş davranışları ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içerir. Bu yöntemde değerlendirme personelin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özelliklerine yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır. Kritik olay yöntemi personele üstün ve yetersiz yönlerini tanıma ve kendini geliştirme olanağı tanır. Yöntemin en önemli sakıncası işe zaman alıcı olması ve karşılaştırma yapma güçlüğüdür.

---

<sup>76</sup> Ergün Eraslan, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı”, Gazi Üni. Mühendislik Fakültesi Dergisi, Cilt:20, No:1, 2005, s. 97

#### **D) Kontrol Listesi Yöntemi**

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili, “evet” veya “hayır” cevapları alınabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı bilgi içeren bir liste hazırlanmaktadır. Her soruya ayrı değer ve ağırlıklarında verilebileceği bu yöntemde puan anahtarları insan kaynakları bölümünde olmalı ve değerlendiriciler bunlar hakkında bilgi sahibi olmamalıdır. Çünkü soruların değerleri hakkında bilgi sahibi olan değerleyicilerin bazı ön yargılara kapıldıkları görülmüştür. Bu yöntem yönetici tarafından kolaylıkla ve süratle uygulanabilir. Ancak değerlendirme sistemini hazırlayan uzmanlar, personel tarafından bilinmeyen ağırlıklarla listeyi zenginleştirmelidir. Bu ağırlık puanları istenirse değişim göstermelidir.<sup>77</sup>

Ağırlıklı kontrol listesi ilk yöneticinin elemanının davranışları hakkındaki düşüncesinin çok özel olarak belirlenmesi yöntemidir. Ağırlıklı işaret listesi yönteminin geliştirilmesinin temel sebebi, kritik olay yöntemi uygulanırken ortaya çıkan çeşitli sorunları ortadan kaldırmaktır. Bu yöntemde işi tanıyan uzmanlar ve yöneticiler tarafından kritik olaylar belirlenmekte ve bu kritik olayların iş için taşıdığı öneme göre çeşitli tartılar oluşturulmaktadır.

#### **E) Grafik Değerleme Ölçeği Yöntemi**

İşletmelerce en çok tercih edilen bu yöntem çalışanların iş performanslarının çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülmesinden oluşur. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır.<sup>78</sup> Değerlendirme faktörleri; kişinin kişisel özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçlarını ölçmeye yarayan faktörlerden oluşur. Bu faktörlerin seçilmesine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir.

#### **F) Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Yöntemi**

Kritik olay ve grafik değerlendirme ölçeği yöntemlerinin birleşiminden oluşur. Değerleme formunu en üstünde kabul edilebilir ve en altında ise kabul edilemez

---

<sup>77</sup> Ataay, a.g.e.s. 259

<sup>78</sup> Doğan CANMAN Doğan, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları, Yayın No:252, Ankara, 1993.s.22

davranışlar belirtilir. Açıklanabilmesi başlıca yararları arasındadır. Bu yararları yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Ölçeklerin geliştirilmesinin zaman ve emeği gerektirmesi, başarı ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması, is analizi yoluyla oluşturulan ölçek üzerindeki tanımlamalara uymayan personelin ve davranışların ortaya çıkabilmesi temel sakıncalarıdır.<sup>79</sup>

### **1.9.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri**

#### **A) Amaçlara Göre Yönetim;**

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye, işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planlarını hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir.<sup>80</sup>

Bu yöntem, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araç olarak kullanılabilir.<sup>81</sup>

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası, her bir iş görenin veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek ve hazırlamaktır. Bu amaçlar işletmede istenen türden ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olmalıdır. Bu yaklaşımın çalışanlar açısından hedefi, iş görenlerin işlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara ulaşmalarına olanak vermek için bireysel olarak cesaretlendirilmelerini sağlamaktır.

Bu yöntemle başarıyı geliştirmek için üst kademedeki yönetici taşıyıcı rol üstlenmektedir, iş göreni izlemekte, onun amaçlarını geliştirmesine yardım etmektedir. Başarı değerlendirme süreci içerisinde yönetici yargılayıcı olarak davranmamaktadır, daha çok elemanlarına yardım eden, onları başarı için cesaretlendiren öncü rolünü üstlenmektedir.

---

<sup>79</sup> Can,Akgün; a.g.e.,s.185

<sup>80</sup>Erkan ÖZDEMİR, “**Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi**”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 4, Sayı:2, ss200-202

<sup>81</sup> Erkan ÖZDEMİR, a.g.e s 202



## B) Değerleme Merkezi Yöntemi;

Bu yöntem, gelecekteki performans potansiyelini ölçen ve genellikle büyük sorumluluk isteyen işleri yapan personele ve yöneticilere yönelik olarak uygulanan bir yöntemdir.<sup>82</sup> Değerleme merkezleri uygulamasında değişik yönetsel beceriyi gerektiren işlere göre geliştirilmiş testler kullanılır. Adaylardan verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu yöntemde taklit edilmiş iş ortamı ile personelin iş potansiyeli belirlenir. Yöntemin başarısı için çok yönlü değerlendirme teknikleri kullanılmalı ve çok sayıda değerleyici çalışmalıdır.

Değerleme merkezi yöntemini avantajları;

- Birebir görüşmeden daha fazla veri sağlanır
- Çalışanlar arası iletişimi artırır,
- Çalışanların stresle mücadele, ilişki kurabilme iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesini sağlar

## C) 360° Performans Değerleme Yöntemi

360 Derece performans değerlendirme yöntemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksiklerini tamamlayabilecek ve organizasyonlardaki verimlilik artışına katkı sağlayabilecek bir sistemdir.<sup>83</sup>

Çalışanın performansının; çalışanın, iş arkadaşlarından, amirlerinden, astlarından, iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi süreci" olarak ifade edilen 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim yönteminin ilk uygulamalarına A.B.D. ve Batı Avrupa'da bulunan büyük şirketlerde rastlanmaktadır. Günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar, 360 Derece Performans Geribildirimini çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadırlar. Geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha

---

<sup>82</sup> [http://ismaildagli.com/tag/degerleme-merkezi-yontemi/\(kasim2009\)](http://ismaildagli.com/tag/degerleme-merkezi-yontemi/(kasim2009))

<sup>83</sup> Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", Sayıştay Dergisi, Sayı:42, Temmuz Eylül 2002, s. 66

nesnel, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır.<sup>84</sup>

360 Derece Performans Değerlendirmenin temel amacı, "performans değerlendirmesi'nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360° Geribildirim süreci,tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini algılamalarına yardımcı olur. Dolayısı ile 360° Performans Değerleme organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin tercih edilme sebepleri arasında, organizasyonlarda meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler en önemli yeri almaktadır.<sup>85</sup>

Bu değişimin nedenlerinden ilki yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısında meydana gelen artıştır. Yöneticilerin emrindeki kişi sayısının artması doğal olarak astları hakkında bilgi edinme olanaklarını azaltmıştır. İkinci olarak, bilgi yolun teknolojilere geçilmesiyle birlikte, yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlemede giderek artan oranda yetersiz kalmıştır. Üçüncüsü, matris ve proje tipi yapılara olan ihtiyacın artması ile bu tip yapılara sahip organizasyonlarda çalışanlar proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta, sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip organizasyonel yapılarda, çalışan kişilerin performans değerlemesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır. Son olarak, işletmelerde organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan ekip çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür yapılarda bireyin kendi performansı içinde bulunduğu ekibin performansı ile yakın ilişki içindedir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleriyle gerek ekip bazında bir değerlemenin yapılması, gerekse ekip üyelerinin değerlendirilmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle performans değerlendirilmesi yapılırken bireyin performansı içinde yer aldığı ekibin performansı ile birlikte bütünlük olarak değerlendirilmesi gereklidir.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup>İsmet BARUTÇUGİL **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul2002,s.202.

<sup>85</sup> M. EDWARDS ve A. EWEN, **360 Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement**, USA, Amacom,1996,Ss.11-18.

<sup>86</sup> E. PREW\_TT, **360 Derece Feedback Yöntemi**, Power/Harward Business Review Ekim 1998,s.32.

Sonuç olarak; 360 Derece Performans Değerleme ve Geribildirim, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayarak organizasyonlardaki verimlilik artışına katkı sağlayabilecek, daha adil, daha yetkin ve daha kalıcı bir performans değerlendirme yöntemi oluşturma potansiyeline sahiptir.

360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur.

Yapılan bazı çalışmalarda, astların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Buna performans değerlendirmesinde tevazu faktörü adı verilmiştir.

İş arkadaşlarının (Eşitlerin) değerlendirme sürecine katılması olumlu katkılar sağlayabilir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda eşitlerin değerlendirme sırasında yeterince objektif olmadıkları saptanmıştır.

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir.

## **1.10. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanıldığı Alanlar**

### **1.10.1. Ücret-Maaş Yönetimi**

Çalışanların yaşamlarını sürdürmeleri, çalıştıkları kurumda statü, güvenlik duygusu, saygınlık ve kabul görme gibi değerlere sahip olmaları açısından ücret temel bir araç niteliğindedir. İşletmelerde ücret yönetimi iki yönlü dikkati çeker. Birinci yön, çalışanlara ödenen ücretlerin işletmelerin önemli bir gideri (maliyeti) olması. İkinci yön, ise ücretin çoğunlukla çalışanların yaşamlarını sağlayan tek araç olmasıdır. Doğal olarak tüm çalışanlar adil ve eşit ücret almayı isterler. İşletmeler de çalışanların bu istemlerini sağlamak amacıyla işletmede birtakım girişimlerde bulunurlar, çeşitli sorunlara çözüm aramaya çalışırlar.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1989, s.130.

Ücretler ödenme şekillerine göre farklı tarzlarda uygulanmaktadır. Çalışanlara ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen ücret sistemleri en temel olarak ikiye ayrılmaktadır:

- Dolaylı ücret ödeme sistemleri
- Doğrudan ücret ödeme sistemleri

Dolaylı ücret ödeme sistemleri, sağlık sigortaları, emeklilik programları, şirket aracı, cep telefonu ve kulüp üyeliği gibi yan faydalardan oluşmaktadır. Doğrudan ücret ödeme sistemleri çalışana toplam yapılacak ödemenin nakit kısmını ifade etmektedir ve kendi içinde ikiye ayrılmaktadır;

- Kıdem temeline dayanan ücret
- Performans temeline dayanan ücret

Kıdem temeline dayanan ücret ödeme sisteminde ücretin ölçüsü zamandır. İşletmede geçirilen hizmet süresi kıdem temelini oluşturur. Kıdem az veya çok olması ücretin miktarını belirler. Performans değerlendirme en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Performans temeline dayanan ücret sistemi, çalışanın işe katkısı ve performans düzeyine bakılarak yapılmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirmenin bilinen en önemli artısı şudur: Kontrolün en üstte toplanmaması sağlanmaktadır. Başka bire deyişle çalışana kendi kaderini kendinin belirleyeceği hissettirilir. Hız ve verim artışı gözlenmesi kuvvetle muhtemeldir. “Ne kadar çalışırsan o kadar karşılığını alırsın” esasına dayandırılan bu ücretlendirmede, personel emeğinin karşılığını alacağını hisseder, personelin motivasyonu artar.

İşletmelerde genel olarak, performans değerlendirme sonuçları ücret paketine iki şekilde yansımaktadır. Bunlardan ilki temel ücretin performans zammı ya da terfi yolu ile arttırılmasıdır. İkincisi ise performans değerlendirme puanının çeşitli katsayılar kullanılarak performans primine dönüştürülmesi ve değişken ücret olarak ödenmesidir.

Günümüzde çalışanın verimliliğine dayanan primli ücret sistemleri daha çok ilgi çekmektedir. Primli ücret sistemleri çok değişik biçimlerde uygulanmakla birlikte, ortak yönleri, bir yandan işletmenin karlılığını yükseltmek, öte yandan çalışanların verimli çalışmalarını ödüllendirmektir. Değişken ücret, potansiyel olarak ücret paketinin en motive edici unsurudur. Performansa dayalı ücretlendirmenin temelini oluşturur ve ücret giderlerinin şirket performansı ile doğru orantılı olmasını sağlar. Özetlersek bu sistem çalışanların halen yaptıkları işe göre değil, yapabilecekleri iş sayısına göre ücret almalarını hedefler.<sup>88</sup>

### 1.10.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer planlaması ile başlayan bu süreçte işgörenlerin işlerinde gelebilecekleri statüler önceden belirlemiştir. Böylece çalışanlar yakın ve uzak gelecekte varacakları yerleri bilerek potansiyellerini buna göre gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu şekilde her çalışan için bir kariyer geliştirme planı hazırlanmış olur.<sup>89</sup>

Kariyer planlamasını işletme açısından değerlendirdiğimizde iki boyutu ele almak gerekmektedir. Bireysel kariyer planlama; her bir çalışanın bireysel olarak kariyer hedeflerini planlama sürecidir. Diğer bir deyişle kişinin yaşamı boyunca çalışacağı iş ve pozisyonları, hedeflerini ve geleceğinin sorumluluğunu üstlenerek kendisinin planlamasıdır. Örgütsel kariyer planlama ise; yönetimin çalışanlar adına, onların kariyer hedeflerini planlama sürecidir.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında Performans Yönetim Sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Kariyer yönetimi ve planlaması hiyerarşik yapılarda nispeten daha kolaydır. Kariyer planlaması sürecini etkileyen unsurlar kişinin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır.

Performans değerlendirme sonuçlarından, çalışanların, tercihleri, güçlü ve gelişime açık yönleri ile ilgili bilgilerin edinilmesi kariyer planlaması açısından çok

<sup>88</sup> Milli Produktivite Merkezi Yayınları, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara., 1999: 62-63

<sup>89</sup> İlhami FINDIKÇI “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.s69

önemlidir. Bu bilgiler, çalışanın kısa ve orta vadede ne tür görevler üstlenebileceği ve kariyer hedeflerinin anlaşılabilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre kariyer gelişimi planlaması yapılırken çalışanın ihtiyaçları, becerilerine göre hangi alanlarda ilerlemesi gerektiği, kariyer gelişimi açısından engel yaratabilecek durumlar, hedefleri doğrultusunda izlemesi gereken yol ve farklı kariyer alternatiflerinin değerlendirilmesi gibi konular göz önünde bulundurulmaktadır. Performans değerlendirme çıktıları organizasyonel yedekleme sürecine de girdi sağlar.

### **1.10.3. Stratejik Planlama**

Yönetim olgusunun il ve temel evrensel ögesi olan planlama, örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve tekinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir.<sup>90</sup>

Stratejik yönetimin en temel amacı kısa vadeli ve belirli bir süre için stratejiler belirleyerek, organizasyonun uzun vadeli amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Söz konusu stratejileri hayata geçirecek olan insandır ve bu stratejilere ulaşabilmek için insan kaynağının performansı sürekli geliştirilmelidir. Bu maksatla organizasyonlar çalışanlarının temel yetkinliklerini stratejileri destekler tarzda yeniden düzenlemek durumundadırlar. Yapılacak bu düzenlemelerin istikameti ise performansın değerlendirme sonuçlarıyla ile tespit edilir.<sup>91</sup>

Kendisinde sürecin bir girdisi olmasına rağmen, bütün bu girdilerin stratejik hedeflere ulaşılmasını sağlayacak şekilde organize edilmesi, yönetilmesi insan ile olur. Bu nedenledir ki, insan kaynağının stratejik hedefleri etkin olarak destekleyecek şekilde yönetilmesi stratejik planlamanın önemli ayağını oluşturmaktadır.

### **1.10.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Eğitim; “önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanların düşüncelerinde, tutum ve davranışlarında ve yaşamlarında belirli iyileştirme ve geliştirmeler

<sup>90</sup> Ali ÖZTEKİN “Yönetim Bilimi”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.s40

<sup>91</sup> Edward E.LAVLER III, İnsan Sermayesi, Executive Excellence, Sayı:61,Nisan 2002,s.16.

sağlamaya yarayan sistematik süreç” olarak ifade edilmektedir. Teknolojik gelişmelere sahne olan ve küreselleşen günümüz dünyasında işletmelerin ve bireylerin öğrenme ihtiyaçları artmıştır.<sup>92</sup> Çalışanın işe başladığı günden ayrıldığı güne kadar sürekli ve sistemli bir eğitim süreci içinde olması günümüzdeki hızlı bilgi artış ortamında bir gerekliliktir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme çalışmaları hem bireylerin gelişmeleri hem de kurumun gelişmesi için kaçınılmaz bir önem arz etmektedir.<sup>93</sup>

İşletmelerde düzenlenen çalışan eğitim faaliyetleri; bireylerin işletmede yükledikleri ya da yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür. Eğitim yöntemleri, iş başı ve iş dışı eğitim olmak üzere temelde ikiye ayrılmaktadır. İş başındaki eğitim yöntemleri, işe alıştırma ve uyum, yetki devri, koçluk, staj, iş değiştirme ve hizmet içi eğitimlerdir. İş dışı eğitim yöntemleri ise, anlatım yöntemi, örnek olay çözümü, rol oynama yöntemi, davranışsal eğitim yöntemleri, outdoor eğitim yöntemleri ve yönetici eğitimleridir. Eğitimin sağlıklı biçimde planlanabilmesi için ilk adım eğitim gereksinimlerinin belirlenmesidir. Bu gereksinme eğitim araştırması ile ortaya çıkarılır. Eğitim araştırması gelecekte yapılacak eğitim tekniklerinin türünü belirlemede başvurulan bir araştırmadır. Eğitim gereksinmesinin saptanmasında rol oynayan ilk yöntem performans değerlendirme sonuçlarıdır. Performans değerlendirme sürecinin organizasyonel gelişim sürecine dönüşmesinde en kritik aşamalardan biri çalışanın mevcut durumunun belirlenerek gelecekte beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesidir. Performans değerlendirme neticesinde tespit edilen ihtiyaçlar işletme stratejileri ve bütçeleri doğrultusunda önceliklendirilerek eğitim ve gelişim planlaması yapılabilmektedir. Eğitimin planlanması, bütçe, zaman, kaynaklar, yöntemler, hedef kitle gibi konuların yer aldığı kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerin belirlenmesiyle yapılan ön çalışmaları kapsar.

---

<sup>92</sup> Hikmet Seçim, Zeyyat Sabuncuoğlu, Ayşe Can Baysal, **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Yayın no.440, 1994, s.148.

<sup>93</sup> Fındıkçı,,a.g.e,s.68

Ön çalışma aşamasında performans geribildirim görüşmesi yapılarak yöneticinin çalışanına güçlü ve gelişime açık yönlerini bildirmesi çalışanın memnuniyeti ve motivasyonu açısından çok önemlidir. Eğitim ihtiyacı tespit edilip geribildirim yapıldıktan sonra planlama aşamasında, eğitimle ulaşılmak istenen hedefler, izlenecek yöntemler, zaman, sıklık, kullanılacak teknolojiler, işletme içi veya dışı olması, yurt içi veya yurt dışı ve maliyetler gibi konular değerlendirilmektedir.<sup>94</sup> Yurt içi ve dışındaki üniversiteler ve kurumlarda eğitim ve gelişim üzerine verilen sertifika programlarının başarılı çalışanlara ödüllendirme olarak kullanıldığı uygulamalar bulunmaktadır. Dönem başında ve sonunda yapılan performans değerlendirme sonuçları dönem içinde verilmiş olan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde de veri olarak kullanılmaktadır.

#### **1.10.5. Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları**

Bireysel performansı iki ana öge belirlemektedir. Bunlar yetenekler ve güdülerdir. Yetenek, bir bölümüyle doğuştan kazanılmış, bir bölümüyle sonradan eğitim ve deneyimlerle geliştirilmiştir. Güdüler ise dinamik karakterli bir etmendir. İşletmelerde güdüleme genellikle üst yönetimin işi olarak görülmektedir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişi daha başarılı olabilir. Aynı şekilde isini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle başarımlar değerlendirme sonucunda kişilerle yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.<sup>95</sup> Yöneticiler çalışanlarının bireysel performansını arttırabilmek amacıyla birçok yöntem kullanmaktadır. İş zenginleştirme, iş genişletme ve iş rotasyonu da bu yöntemler arasında yer almaktadır. Bu yöntemleri kısaca tanımlamak mümkündür. İş rotasyonu, çalışanların organizasyon içindeki yerlerinin dikey olarak değil yatay olarak değiştirilmesidir. Başarı değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş genişletmesi, iş rotasyonu çalışmaları için bilgi elde edilecek ve sözü edilen çalışmalar elde edilen bilgiye göre planlanacaktır.<sup>96</sup> Organizasyonların, çalışanları motive etmek için iş rotasyonu uygularken çok dikkatli olması, rotasyona

<sup>94</sup> <http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi-2/3263846> (kasım2009)

<sup>95</sup> Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, ve Gönül BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2001. s.300

<sup>96</sup> İlhan ERDOĞAN; **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990, s.186



tabi tutulan elemanlar arasındaki dengeyi gözetmesi ve onların kendilerini kullanılmış yâda oyuna getirilmiş hissetmemesini sağlaması gerekmektedir. İş rotasyonunun etkili olabilmesi için, rotasyona tabi tutulan elemanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olmasına dikkat edilmeli, bunun için de performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması gerekmektedir. İş zenginleştirilmesi ise, dikey iş yüklemesidir. İş zenginleştirilmesi, çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol etmek ve denetlemekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler verilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir<sup>97</sup>.

Gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmalarıyla elde edilen veriler sayesinde, çalıştığı işte mutsuz olduğu için verim alınamayan kişiler tespit edilmektedir. Eğer bu kişiler işletme açısından büyük öneme sahip ise, yani işletme için vazgeçilemeyecek kişiler ise bu kişilere uygulanacak iş zenginleştirme, iş genişletme veya iş rotasyonu çalışmaları ile daha verimli çalıştığı ise yerleştirilmeleri mümkün olmaktadır. Bu sayede çalışanların işletmeye olan faydaları optimal düzeye çıkartılmış olmaktadır. İş zenginleştirme, iş genişletme ve rotasyon çalışmaları sadece isinden mutsuz olan çalışanların verimlerini arttırmak için kullanılmamaktadır. Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, çalışanların eksik yönlerini giderecek bir eğitim aracı olarak kullanılabilmesi gibi, performans sonuçları iyi olan çalışanları gelecekte daha önemli görevlere hazırlamak ve potansiyellerini geliştirmek amacıyla da kullanılmaktadır.

Kısacası iş zenginleştirilmesi, iş genişletmesi veya iş rotasyonu çalışmaları iş görenlerin motivasyonunu sağlamak, çalışanların eksik yönlerini gidermek ve ileri düzey görevlere hazırlamak amacıyla bir eğitim aracı olarak da kullanılmaktadır. Bu çalışmaları uygularken önemli olan doğru çalışanları seçebilmektir. Bunun için de performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarından faydalanmak gerekmektedir.

Performans değerlendirme çalışmaları iş görenlerin eksik ve üstün yönleri hakkında yöneticiye bilgi vermenin yanı sıra, üst yönetimin çalışanları hakkında bilgi edinerek onları daha iyi tanımasına da yardımcı olmaktadır. Bu sayede alınan kararların etkinliğinin artması sağlanmaktadır. Bu nedenle iş zenginleştirme, iş genişletme veya

---

<sup>97</sup> Palmer, Margeret J.. **Performans Değerlendirmeleri**. çev. Doğan Sahiler, 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, 1993 s. 82,83

iş rotasyonu çalışmalarının etkinliği performans değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen bilgilerin etkinliğiyle yakından ilgili olmaktadır.

### **1.11. Sağlık Bakanlığı Kuruluşları'nda Performans Ölçümü<sup>98</sup>**

Bu Yönergenin amacı, sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, kaliteli, verimli hizmet sunumunun sağlanması ve sağlık kurumlarının bu hedeflere ulaşmaları için ölçülebilir, karşılaştırılabilir hizmet sunum kriterlerinin belirlenmesi ve halkın görüşlerinin bu sürece yansıtılması ile buna katkısı olan personelin teşvik edilmesidir.<sup>99</sup> Yönergede kurumsal performans ölçüm yöntemleri dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

- 1- Poliklinik Hizmetleri
- 2- Kurum Kalite Kriterleri
- 3- İl İdare Kurulu Değerlendirmesi
- 4- Hasta ve Hasta Yakınları Memnuniyet Anketleri

Bu şekilde her başlık altındaki süreç ölçülüp, değerlendirilerek bir hedef katsayı tespit edilmiştir. Dört başlığın katsayılarının aritmetik ortalaması ile kurumun o dönem “kurumsal performans katsayısı” ortaya konmuş olacaktır. Bu şekilde sınıflandırılmış hastanelerin birbirleriyle sayısal olarak karşılaştırılması ve hastanelerin belirlenmiş hedeflere olan uzaklıklarını bilmek mümkün olacaktır.

Kurum Kalite Kriterleri Katsayısı: Uluslararası akreditasyon standartlarının (Joint Commission International Accreditation) başlangıçta belirli sayıda (100) kriteri alınarak bir öz değerlendirme formu hazırlanmıştır. Her ne kadar harici bir değerlendirme olmasa da başlangıçta hastanelerin bu süreci gündemlerine almalarının sağlanması amaçlanmıştır. Kurumlar bu şekilde bir öz değerlendirme ile uluslararası bir standardın ne kadarını karşıladıklarını belirlemiş olacaklardır.

Ulusal akreditasyon kurumlarının kurulması ile harici bir değerlendirme süreci de başlamış olacaktır.

---

<sup>98</sup> [www.vsm.gov.tr/docs/hbsperformans.pdf](http://www.vsm.gov.tr/docs/hbsperformans.pdf) (kasım 2009)

<sup>99</sup> [www.asm.gov.tr/userFiles/File.../performanskalitemehmetdemir.pdf](http://www.asm.gov.tr/userFiles/File.../performanskalitemehmetdemir.pdf).(kasım2009)

Bir başlangıç olarak belirlenen bu kriterler ile Sağlık Bakanlığı'na bağlı bütün hastanelerin buldukları sınıflara göre karşılaştırılması ve ülke ortalamasının altında kalan hastanelerin objektif ölçülerle tespit edilmesi ve böylece sorunların doğru tespit ve çözümüne katkıda bulunulması hedeflenmiştir. Ayrıca “Sağlıkta Dönüşüm Programı” ile 2003 yılı başından itibaren artarak devam eden hasta başvuru talebini karşılayan sağlık personelinin “kurumsal kaliteyi geliştirme ve kurumsal performans” uygulaması ile mevcut talebi daha nitelikli karşılar hale gelmesi amaçlanmıştır.

Joint Commission International (JCI) Akreditasyon Standartlarından alınarak benimsenen 100 kriter 8 boyutta toplanmıştır. Bunlar;

- Bakıma Ulaşım ve Bakımın Sürekliliği
- Hastaların Değerlendirilmesi
- Hasta ve Yakınlarının Eğitimi
- Hasta ve Ailesinin Hakları
- Yönetişim, Yöneticilik, Yönlendirme
- Çalışanların Nitelikleri ve Eğitimleri
- Kalite İyileştirme ve Hasta Güvenliği
- Enfeksiyonların Kontrolü ve Önlenmesi

### **1.12. Sağlık Kurumlarında Performans Ölçüm Kriterleri<sup>100</sup>**

Sağlık bakım organizasyonları için performans ölçüm kriterleri iç ve dış değerlendirmeler olarak iki boyutu kapsamaktadır. Bunlar maliyet/finansal performans durumu ve kalite performansı şeklinde ayrılmıştır. İçsel performans kriteri örgüt içinde geliştirilmekte ve ölçülmektedir. Örneğin, içsel maliyet ölçütleri genelde üretim verimliliği ve kullanımını kapsarken diğer taraftan içsel kalite kriterleri genelde süreç ve hizmet kalitesinin sağlanmasıyla ilgilidir. Dışsal performans kriteri örgütten ayrı bağımsız organizasyonlar tarafından tanımlanmakta ve ölçülmektedir. Özellikle dışsal finansal statü kriteri 3. taraflarca toplanan verilerle organizasyonun pazardaki payı ve finansal statüsüne göre değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, dışsal kalite kriterleri

---

<sup>100</sup> [www.vsm.gov.tr/docs/hbsperformans.pdf](http://www.vsm.gov.tr/docs/hbsperformans.pdf)(kasım 2009)

sağlık bakım örgütünün sunduğu hizmetlerin müşterilerce nasıl algılandığına ve bu hizmetlerden memnuniyet seviyesine odaklanmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. MOTİVASYON HAKKINDA GENEL BİLGİLER

#### 2.1. Motivasyon Tanımı Ve Niteliği

Motivasyonun çalışma hayatında önem kazanması, özellikle Endüstri Devrimi ve beraberinde getirdiği kavramlarla olmuştur. Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma ve diğer etkenlerle, çalışanlarda zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Başka bir ifade ile sanayileşmenin hız kazanması, makineleşmeye yönelmesi, otomasyonun artması ve tüm bu gelişmelerin sosyal boyutu olan köyden kente göçün artması ve işsiz sayısının yükselmesi, çalışanın başarısı üzerinde büyük paya sahip olan motivasyonu olumsuz yönde etkilemiştir. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır.<sup>101</sup> İnsanın çalışma hayatının vazgeçilmez ögesi haline gelmesi ile birlikte insana ve onun fikirlerine verilen önemin artması ve buna bağlı olarak da çalışanı davranışa iten nedenleri öğrenme çabasına girilmesi bu devamlılığı sağlamıştır.<sup>102</sup>

Motivasyon (güdüleme) kavramının tam karşılığını bulmak oldukça zordur. Motivasyon kavramının temelini hareket etmek, harekete geçirmek anlamına gelen, Latineden türemiş “Movere” kelimesi oluşturmaktadır. Günümüzdeki ismini ise İngilizce ve Fransızca kökenli olan “motive” kelimesinden almaktadır. Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Bir işi yapma ve onu sürdürme isteğidir. Davranışı başlatan ve yönlendiren etkenler ile davranışın şiddetini ve sürekliliğini belirleyen değişkenler motivasyonu oluşturur. Motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olması için gerekli şartların araştırılması ve oluşturulması şeklinde de ifade edilebilir.

---

<sup>101</sup> Ayperi ATALAY [http://www.dbe.com.tr/psikoloji\\_dunyasi/default.asp?cntId=03030280](http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030280) [kasım .2009].

<sup>102</sup> C.Gazi UÇKUN, Elbeyi PELİT, “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, Standart, 2003, s. 51.

Tüm bu tanımlar, genel olarak davranışların temelini oluşturan motivasyon olgusu olarak nitelendirilen üç ortak paydada birleşir. Bunlar, insan davranışını neyin güçlendirdiği, bu davranışı hangi kanalların yönlendirdiği ve bu davranışın nasıl sürdürüldüğüdür. Bu üç unsurun her biri is yerinde insan davranışını anlamada önemli bir faktördür.

Motivasyonun performans kavramı ile de yakın ilişkisi vardır. Motivasyon ile çalışan personelin performansı arasında bir ilişki olduğu ve teşvik (motive) edilmeyen personelin yüksek bir performans gösteremeyeceği tanımlamasıyla motivasyon tanımına performans kavramı boyutundan da bakılmasını ileri sürmektedir. Çalışanın göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin çalışana geri bildirilme süreci çalışanın motivasyonunu artırmaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirmenin, motivasyon üzerine olumsuz etkisinin de olabileceği göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve geri bildirimler kişilerin davranışlarına yönelik olacağından, bu durumda kişilerin özgüvenlerinin sarsılmaması ve kişilerin saldırgan bir tavır almamaları için bu dengenin iyi gözetilmesi gerekmektedir. Aksi halde çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmaz olacaktır.

## 2.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyonun önemi konusunu iki boyutlu olarak incelemek gerekmektedir. İlk boyut bireysel motivasyonun, ikinci boyutsa örgütsel motivasyonun önemidir.

Bireysel motivasyon, güdülerin birey üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Buna göre; çalışanın, üç farklı güdüyle hareket ettiği düşünülebilir; korku, görev ya da sevgi. Korku ile motive olan kişi, söz konusu olan işi, mecburiyetten yaparken, görevden dolayı motive olan kişi işini gerekli olduğu için yapmakta, sevgiden dolayı motive olan kişi ise kendisi istediği için işi yapmaktadır.<sup>103</sup> Bu güdülerin dışında çalışanı motive eden unsurun sosyalleşme ya da güven güdüsü olduğu üzerinde durulmaktadır.<sup>104</sup> Başka bir ifade ile bireysel ve örgütsel motivasyon arasındaki ilişkinin doğru orantılı olması; yani hangi güdü ile hareket ederse etsin çalışanın

<sup>103</sup> Seçil Tastan, “Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri”, [www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyonu.htm](http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyonu.htm) [15.04. 2009].

<sup>104</sup> [www.dbe.com.tr/psikoloji\\_dunyasi/default.asp?cntId=03030280](http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030280) [20.04.2009]

bireysel motivasyonunda ortaya çıkan bir eksikliğin, örgütsel motivasyonu da aynı şekilde etkilemesi bireysel motivasyonun organizasyon açısından önemini arttırmaktadır.

İkinci boyut; örgütsel motivasyondur. Örgütsel motivasyon organizasyonda yer alan çalışanların her birinin motivasyonlarına bağlı olmakla birlikte; bunların toplamından oluşan ayrı ve yapay bir motivasyon boyutudur. Yapay olarak adlandırılmasının nedeni; çalışanların genellikle kendi amaçları yönünde güdülenmelerinin (motive) doğal olarak kabul edilmesidir. Bu nedenle organizasyonlar için çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir; çünkü bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır.<sup>105</sup> Örgütsel motivasyon, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesinde ve karlılığını sağlamasında doğrudan alakalı olduğu için organizasyondaki insan kaynakları bölümlerinin üzerinde hassaslıkla durdukları bir konudur. Bu nedenle de çalışan ne kadar yetenekli ve çalışkan olursa olsun, sahip olduğu değerlerin içinde yer aldığı topluluğun değerleriyle uyuşup uyuşmadığına bakılmaktadır.

### 2.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon; içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin veya beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Yani motivasyon insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir. Genel olarak motivasyonun temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri besleme “feedback”ten oluşmaktadır. Motivasyon bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan bir süreçtir. Davranışların altındaki bu faktörleri uyararak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanacaktır. Davranışların altındaki bu faktörleri uyararak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanacaktır.<sup>106</sup> Motivasyon oluşma ve

---

<sup>105</sup> Zekai ÖZTÜRK Hakan DÜNDAR, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 4, s. 2 (2003): 58.

<sup>106</sup> Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, 2.B., Beta Yayınları, Ekim 1995, İstanbul, s.247

etkileri şu şekilde sıralanabilir. Motivasyon oluşma ve etkileri şu şekilde sıralanabilir.<sup>107</sup>

- a) Motivasyon bireyi harekete geçirerek belirlenen amaçlar yönünde faaliyetlerin sürdürülmesini sağlar.
- b) Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.
- c) Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzeni sağlar.
- d) Motivasyon bireyin algılama gücünü artırır ve zihni çabaların gelişmesini sağlar.

## 2.4. Motivasyon eşitleri

Gdlerin oluşumu, bireylerin çeşitli şekillerde ortaya çıkan ihtiyaçlarından oluşur. Güdüler, bireylerin davranışlarını; oluşum biçimi, yönü ve şiddeti gibi çeşitli ekillerde ve zamanda etkiler. Örneğin; düşünsel bir yapıya dayanan motivelelere ussal motive, duygusal nitelik taşıyanlara ussal olmayan motive denebilir. Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motivasyon eşitleri dört bölümde incelenebilir<sup>108</sup>

### 2.4.1. İ Motifler

Güdüler, bireylerin doğal nitelik taşıyan gereksinmelerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır. Bu çeşit güdüler bireylerin davranışlarını eğiterek ve öğreterek değiştirmek mümkün olmadığı iinnnde durmayacağız. nkn insanın bilinçli davranışlarınnnde etkileri yoktur.

### 2.4.2. Fizyolojik Motifler

Bu tür motifler bireylerin temel motivasyonlarıdır. Yaşamını sürdürmesi iinnnn gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bunlar; Beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır. Bu motivasyonlar bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri iinnnn gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği iinnnn her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin

---

<sup>107</sup> Francis Boaud, Motivations et Comportements Individuels dans L'Enterprise Dirigee par Roger Muccheilli. Colection Cadreco Scienes Humanines, Enterprise. Moderne d'Etiton, Paris 1972, s.23; eviren : Zeyyat Sabuncuoğlu, alışma Psikolojisi. Uludağnnnn Basımevi, 2.B. 1984., s.67.

<sup>108</sup> Alev ARIK, "Motivasyon ve Heyecana Giriş", antay Kitabevi,1996, s. 2.



şiddeti ve kuvveti farklı olabilir. Bu insanın kişilik yapısının farklılığından kaynaklanmaktadır.

### **2.4.3. Sosyal Motifler**

Sosyal içerikli motivler; toplumların değerli olarak gördüğü olgulardır. Birey de bunlara ulaşmak için bütün çabasını harcar. Bunlar; gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Ancak sosyal motivler bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar. Öte yandan bu motivlerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarına da bağlı olabilir.

### **2.4.4. Psikolojik Motifler**

Psikolojik motivlerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik motivler bireylerin içyapısıyla ilgili olduğu için ancak oluşuktan sonra öğrenilebilir. Ama bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür. Yöneticilerin, iş görenlerin psikolojik motivlerinin analizini, fizyolojik ve sosyal motivler kadar kolay anlaması çok zordur. Belki de motivasyon çeşitlerinin içerisinde en karmaşık olan psikolojik motivlerdir. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her bireyde farklı, farklı algılamaları çok yüksek bir olasılıktır.<sup>109</sup>

## **2.5. Motivasyon Amaçları**

### **2.5.1. Etkinlik**

Etkinlik, günümüzde ihmal edilemez bir konuma gelmiştir<sup>110</sup> İşletmede verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum, rekabet edebilme

---

<sup>109</sup> Alev ARIK, a.g.e, ss. 2-4.

<sup>110</sup> Peter F. Drucker, **Etkin Yöneticilik**. 2. Baskı., Çeviren: Ahmet Özde, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İstanbul, kasım 1992., s.12.

durumu, işgörenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin sağlandığının göstergeleridir.<sup>111</sup>

Örgütler bireyleri ve grupları içerdiği için, örgütsel etkinlik birey ve grup etkinliklerini içermektedir. Bununla beraber örgütsel etkinlik, bireysel etkinlik ve grup etkinliği toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Çünkü grup etkinliğinde olduğu gibi, sinerjik etkiler nedeniyle örgütler, parçalarının performansları toplamından daha yüksek bir performans düzeyine ulaşabilmektedirler. Verimlilik, işlerin doğru yapılmasıyla ilgilidir; etkinlik ise doğru işlerin yapılmasıdır. Verimlilik girdiler ve çıktılarla ilgilenirken, etkinlik çıktılar, sonuçlar ve bunların etkileriyle ilgilenir.<sup>112</sup>

### **2.5.2. Verimlilik**

Teknik anlamda bakıldığında verimlilik, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, çıktı veya girdi olarak formüle edilir. Verimlilik anlayışı, günümüzde insanın refah ve mutluluğunu birbirine paralel olarak geliştiren, iş ve teknolojiyi bir amaç değil araç olarak gören bir seviyeye ulaşmıştır.

Yönetici açısından bakıldığında, verimlilik sayesinde işveren, yeni yatırım imkânları yaratacak kaynak sağlar. İş gören açısından bakıldığında ise, daha iyi çalışma koşullarında, daha kısa çalışma süresinde daha çok ücret alır. Bu sayede motivasyonları ve performansları artar.

### **2.5.3. Kalite**

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik gibi pek çok karakteristiği kapsamaktadır. Klasik yönetim anlayışında iş tatmini, motivasyon gibi kavramlara sadece verimliliği

---

<sup>111</sup> Nurettin KALDIRIMCI, “Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma” Erciyes Üniv., İ.İ.B.F., Dergisi, s.7, Temmuz 1985, s.87.

<sup>112</sup>Hasan EKİNCİ, Abdullah YILMAZ,” Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002 s. 35–50.

artırmak, daha çok üretmek ve daha çok satmak amacıyla ilgi duyulmuştur. 1970’li yıllarda General Motors Japonlara karşı rekabet başlatarak her düzeydeki iş görenin yaratıcı gücü, aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişimin sağlanamayacağı, bu nedenle insana her zamankinden daha çok değer verilmesi gerektiğini vurgulayarak “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” anlayışını başlatmıştır. Toplam kalite yönetimi tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığının sağlanmasına yönelik modern katılımcı bir yönetim anlayışıdır.<sup>113</sup>

#### **2.5.4. Karlılık**

İşletmeler kar amacına yönelik olarak kurulurlar. İşletmenin faaliyetlerinde etkin planlama koordinasyon, örgütlenme, harekete geçirme ve kontrol sayesinde işletmenin karlılık, verimlilik ve etkinliğinin artması sağlanarak, elde edilen kar işletme sahiplerinin, yöneticilerin ve iş görenlerin motivasyonunu arttıracaktır. Verimlilik, fiziki miktarların birbirine oranıdır. Karlılık ise belirli bir dönemde elde edilen karın o dönem içerisinde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır.

#### **2.5.5. Maliyet – Fiyat Uygunluğu**

En geniş anlamıyla maliyet kavramı bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakârlıkların tümüdür<sup>114</sup>Geleneksel yönetim tarzında, bir firma planlanan kârlılık oranına ulaşamıyorsa, yapması gereken maliyetleri kısmaktır. Diğer bir deyişle para kazanılamıyorsa para harcamamaya çalışmaktır. Bu da maliyetlerin kontrol altına alınıp, kısılması demektir.<sup>115</sup> Bir kâr–zarar bilançosundaki en büyük maliyet hedefi emektir, işgücüdür. Emek maliyetini kısmanın çeşitli yöntemleri vardır. İş görenlere (İster hak ettikleri için isterse enflasyonun etkilerini dengelemek için olsun) verilen ücret artışlarını geri almak, sağlık ve emeklilik harcamalarından kurtulmak için tam zamanlı iş gören yerine part–time iş gören çalıştırmak, asgari ücretle çalışan iş görenleri istihdam etmeye öncelik tanımak, iş görenlerin yerine makine ve robotlardan yararlanmak vb.

---

<sup>113</sup> İsmail TÜRKMEN, “**Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler**”, M.P.M., Verimlilik Dergisi, Özel sayı, 2.B., 1996, s.146.

<sup>114</sup> Süleyman YÜKÇÜ, **Maliyet Muhasebesi (Yönetim açısından)**, 2.B., D.E.Ü. İ.İ.B.F., İzmir 1993. s.22.

<sup>115</sup> Charles N. Weaver, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çeviren: Tuncay Birkan – Osman Akınsoy, Sistem Yayıncılık, 1.B., İstanbul Kasım 1997, s.30.

## 2.6. Başlıca Motivasyon Teorileri

### **Kapsam Teorileri;**

Bu teoriler kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır. Eğer bir yönetici, çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri ortaya çıkarabilirse, bunlara dikkat ederek çalışanlarını daha iyi yönetebilir; bunlara dikkat ederek işletme amaçlarına yönelik çalıştırabilir. Bu noktadan hareket ederek birçok araştırmacı is yaşamında insanın motivasyonunu açıklamaya yönelik teoriler geliştirmişlerdir. Bu teoriler Maslow'un gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı- Herzber'in Çift Faktör Kuramı- Alderfer'in Vig Kuramı- Başarı İhtiyaç Teorileri sayılabilir.

Maslow, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak tatmin edilmesidir<sup>116</sup>

Herzberg tarafından ileri sürülen iki etken kuramı, ihtiyaçlar sıralamasından sonra en çok bilinen motivasyon kuramı durumundadır ve aynı zamanda, iş doyumu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul edilmektedir. Kuramda, doyumsuzluğa neden olan durum koruma etkenleri ve doyum sağlayan motivasyon etkenleri adı altında, çalışanın, işletme ortamındaki ihtiyaçları sıralanmıştır. Durum koruma etkenleri, çoğunlukla işin dışındaki çevreyle ilgilidir, çevreye dönüktür. Bunlar; işletmenin politikası, denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşulları gibi etkenlerdir. Durum koruma etkenleri, iş doyumunu sağlamamakla birlikte iş doyumsuzluğunu önlemektedirler.

### **Süreç Teorileri;**

“Süreç Teorileri”nin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Bir başka deyişle:”Kişinin ortaya koyduğu bir davranışı tekrarlaması

---

<sup>116</sup> Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL,“Örgütsel Davranış”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi yayınları.,1996, s166

ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?” sorusuna yanıt aranmasıdır. “Süreç Teorileri”ne göre, ihtiyaçlardan başka, kişinin motivasyonuna etki eden birçok faktör vardır.<sup>117</sup> Başlıca süreç teorileri ise Vroom’un Beklenti Teorisi-Lawler, Porter Modeli- Eşitlik Teorisi- Amaç Teorileri- Davranış Şartlandırma Teorisi- Bilişsel Değerlendir Teorisidir.<sup>118</sup>

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı ise öncelikle bir motivasyon kuramıdır, ancak iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams’a göre, iş doyumunu kişinin algıladığı girdi-çıkıtı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır.

## 2.7. Özendirme Araçları

### 2.7.1. Gelir

En önemli motivasyon araçlarından biri olarak kabul edilen gelir; hem çalışanın işletmeye giriş nedeni hem de işletmeye bağlılığını sağlayan en güçlü güdüdür. Çalışanın birçok ihtiyacının doyurulmasına olanak sağlamakla birlikte, çalışanların esas olarak gelire bakışları; benzer işte çalışan başkalarına farklı ücret ödenip ödenmediği noktasında şekillenmektedir.

Etkin bir motivasyon aracı olan gelir artışının hangi noktada optimal verim sağladığının ve ücret artışlarına ne zaman gidilmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Başlangıçta iyi bir motivasyon faktörü olmakla birlikte, gelir artışının tek unsur olarak kullanılması halinde işletme bu duruma belli bir süre dayanabilecektir; özellikle de sürekliliği nedeniyle işletmeye ek maliyet yaratması halinde bu durum ortaya çıkacaktır.<sup>119</sup> Motivasyon unsuru olarak işletmeler, özellikle eski gelir düzeyine almış olanları daha fazla çalıştırma noktasında, özendirme aracı olarak daha az gelir sağlama tehdidini de zaman, zaman kullanmaktadırlar. Bu yöntemin daha çok istenilmeyen davranışların önlenmesi amacıyla kullanıldığı

---

<sup>117</sup> Levent ÖNEN, ve Burak M. Tüzün. **Motivasyon**. Epsilon Yayıncılık: İstanbul 2005, s:35

<sup>118</sup> Levent ÖNEN, ve Burak M. Tüzün. a.g.e, s:50

<sup>119</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, “**Örgütsel Psikoloji**”, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995, s 109–110

görülmektedir. Söz konusu yöntemin ağırlıklı olarak kullanılmaması, özellikle çalışan üzerinde güven ve moral bozukluğu durumlarını yaratmamak içindir. ya da geniş anlamı ile ekonomik özendiricilerin gerek olumsuz özendirici olarak gelir kullanılması ile oluşan güven ve moral bozukluğunun oluşmasına meydan vermemek, gerekse çalışanın dinamizminden yararlanmak için her defasında daha fazla ücret verilmesinin zamanla yaratacağı mali yükün artması ile motivasyon politikasının başarısızlığa uğramasına engel olmak için gelirin özendirici unsur olarak kullanılması aşamasında; zaman, düzey ve sonuç unsurlarının iyi belirlenmesi gerekmektedir.

### **2.7.2. Güvenlik**

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık ve işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Burada sözü edilen güvenlik önlemlerinin bir kısmı hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanılabilir. Böylece sağlanabilecek güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur<sup>120</sup>

İlk boyut, kişiye özellikle kısa ve uzun vade de, geleceğe yönelik düşünce, plan ve amaçlara ulaşması yönünde sağlanan koşullar olarak tanımlanabilmektedir. Güven faktörünün ikinci boyutu ise, çalışana güvenli bir çalışma ortamı sunma konusunda ortaya çıkmaktadır.

### **2.7.3. Yükselme Olanakları**

Yükselme olanakları, güçlü ve somut özendirici unsurlardan biridir. Birçok çalışanın çalışma isteğinin temelinde yükselme beklentisi bulunmaktadır. Dolayısıyla bu beklentide çalışanların işe yönelmesinde motive edici bir rol oynamaktadır. Nitekim çalışanların kendi işlerinde gelişme, ilerleme ve yükselme istekleri de bu yönelişi etkilemektedir<sup>121</sup>.

---

<sup>120</sup> Erol EREN **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 1993,s.96

<sup>121</sup> Fındıkçı, **age**, 401.

Çalışanın işinde zamanla uzmanlaşması, yaptığı işin ve sorumluluklarının rutinleşmesi; daha fazla yetki ve sorumluluk alarak çalışmak istemesini teşvik edecektir. İsteklerine ulaşma imkânının olması çalışanı motive ederken; yükselme olanağı olmayan çalışanın çalışma isteği de azalacaktır. Bu nedenle işletmeler çalışanlarına işlerinde gelişmelerine olanak sağlayacak kariyer planlaması yoluyla işletme içindeki gelişim çizgisini belirlemektedir. Bu planlama işletme için; hem çalışanın, hangi aşamada olduğunu görmesini sağlamak ve ilerlemek için daha fazla gayret göstermesini teşvik etmek açısından hem de işletmenin çalışanın bulunduğu ve hedeflediği pozisyon arasında yapması gerekenleri ortaya koyması açısından önemli yer teşkil edecektir.

#### **2.7.4. Eğitim**

Eğitimin yöneticinin elinde olumluluğu yüksek bir motivasyonel araç olduğu kesindir. Eğitim ise; yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerde tatminin yaratılması konusunda gereklidir. Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır. Çünkü değişen şartlara uyması gerekir. Organizasyonun bunu sağlaması ise, organizasyon üyelerinin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile imkan bulacaktır. Yani organizasyonların yeni bilgi ve ilkelere gereksinme duyması, verimliliğini artırma amacıyla olması nedeniyledir.<sup>122</sup>

Çalışanı motive etmenin en kolay yolu eğitimidir; ancak eğitimin gerçekleştirilmesinde dikkat edilmesi, üzerinde durulması gereken bazı hassas noktalar vardır. Öncelikle çalışanın eksiklikleri belirlenerek bunun giderilmesini sağlayacak eğitimler düzenlenmelidir. Bunu sağlamak amacı ile çalışana, kariyer planlama ya da performans değerlendirme yöntemleri ile elde edilen nesnel ölçütler dikkate alınarak eğitim saptaması yoluna gidilmektedir. Aksi bir durumun oluşması halinde; verilen eğitim çalışan ve işletme açısından hayal kırıklığı ile sonuçlanmaktadır.

---

<sup>122</sup> Tuğray KAYNAK, “Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi”, Alf Basım Yayım, İstanbul, 1995.s.45

Dikkat edilmesi gereken diğerk bir husus, çalışana verilecek olan eğitim tarzıdır. Bir başka ifade ile çalışana verilecek olan eğitimin iş başında mı yoksa iş dışında mı gerçekleştirileceğine karar verilmesi ve buna uygun ortamın oluşturulması ve gereklerinin yerine getirilmesidir; iş başı eğitiminde çalışana yetki devri yapılması gibi...

Üste bağlı çalışmalarda dikkat edilmesi gereken husus ise, çalışana ihtiyaç duyacağı bilgilerin bütününu aktarmaktır; aksi takdirde çalışan karşılaştığı sorunlarında etkisiyle işyerinde istenmediği düşüncesi içine girebilmektedir.

Doğru ve işe yarar bir eğitim verildiğinde çalışanlar yeni bilgi ve beceriler kazanacak; işlerin daha hızlı ve kaliteli yapılabileceğini gözlemleyebilecek ve bunları öğrendikleri için özgüvenleri artacaktır. Özgüveni yüksek, bilgi seviyesi fazla olan çalışanın motivasyonu ise çok daha kolay sağlanmaktadır.<sup>123</sup>

#### **2.7.5. Statü**

Statü en genel tanımıyla, bir kişiye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan kavramdır. İşletme içinde yüklendiği karşılık ise çalışana hiyerarşik değil iş yapmasını teşvik edecek fonksiyonel statü sağlamaktır. Böylece çalışana yaptığı işin işletme için ne kadar önemli olduğu fikri verilmiş olmaktadır. Statü, başkaları tarafından değer verilme güdüsü ve saygınlıkla birleşerek kişinin faaliyetlerini etkilemektedir; ancak her çalışan için statünün karşılığı farklıdır. Bazıları için önemli olan unsurlar diğer bazıları için önemsiz ya da daha az değerli olabilmektedir. Bu nedenle çalışana sağlanacak statünün onun için ne anlam taşıdığını iyi belirlemek gereklidir.

İşgörenler üstleri veya patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için çaba sarf ederler. Çalışmalarının karşılığını saygı görme, değerli bulunma ve sosyal statüsünde yükselme gören personel daha gayretli bir şekilde çalışacaktır.

İş görenlerin çalıştıkları ortamda elde etmek istedikleri statü ve değer verilme ihtiyaı, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşmekte neticeden başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak

---

<sup>123</sup> Önen, age s,110–112.



arzusu ortaya çıkmaktadır. Fakat bu tür güdülerin etkisi kişilere göre değişmektedir. İş dünyasında herkes tarafından tanınan bir şirkette çalışmak iş görene toplumda bir statü sağlamaktadır. Birey işletmesiyle bütünleştiği takdirde, işletmenin başarısıyla övünmekte ve mutlu olmaktadır. Başkaları tarafından da çalıştığı işletmeye ilişkin övücü sözler söylenmesi ona kıvanç ve çalışma onuru aşlamaktadır.<sup>124</sup>

### **2.7.6. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama**

Günümüzde etkin motivasyon tekniklerinden biri olarak kabul edilen bu yöntemle çalışanın kararlarda söz sahibi olması sağlanarak eşit ve özgür bir tartışma temeli oluşturulmaktadır. Kararlara katılma, bir yandan alt kademelerde çalışanların etkisini genişletmekte diğer yandansa kuruluşun daha etken ve sağlıklı karar almasını ve işletmenin sorunlarını daha gerçekçi bir biçimde çözümlemesi sağlanmaktadır. Bununla birlikte kararlara katılma çalışan üzerinde güdüleyici bir etki yaparak doyum düzeylerini arttırmakta ve örgüt amaçlarını benimseyerek bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarına olanak sağlamaktadır.<sup>125</sup>

Kendini ilgilendiren kararlara katılma, demokrasi ve kendi geleceğine sahip bireyler gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma, istismar edilmeden ve gerektiği gibi uygulanırsa, işgörenleri motive edecektir. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan işgören, kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de motivasyon açısından büyük önem taşır.

### **2.7.7. İletişim**

Örgütün sürekliliğinin sağlanması açısından önemli bir yere sahip olan iletişim kanalları hem bilgi aktarımı hem de çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi ise üç farklı iletişim

---

<sup>124</sup><http://www.egitimaleforum.com/forums/motivasyon-yonteminde-kullanilan-araclar-45124.html?s=fdc1e565b4c46676105c0ac3e912ffa4&amp;p=617344>

<sup>125</sup> Milli Prodüktivite Merkezi, **Motivasyon, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi**: No:11, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları 2006:s 13.

kanalı ile sağlanmaktadır; yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay. Söz konusu iletişim kanallarının açık tutulması örgütün her aşamasında çalışan için motive edici niteliktedir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler getirebilmek çalışanlarda kendilerine değer verildiği hissini arttırmaktadır.

### **2.7.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

Işıklandırma, ısı, havalandırma, gürültü, makinelerin tasarım ve yerleştirilmesi vs... olarak sıralanabilecek olan fiziksel koşullar; geniş anlamı ile ergonomi bilimine girmektedir. Ergonomi ise kısaca, insanın biyolojik, psikolojik özelliklerini göz önünde bulundurarak; insan-makine-çevre uyumunun doğal ve teknik kurallarını araştıran, disiplinler arası araştırma, geliştirme ve uygulama çalışmaları şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>126</sup>

Fiziksel koşulların insanlar üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışan bir bilim dalının varlığından yola çıkarak işletmelerin çalışma ortamlarını çalışanların bu koşullardan en az düzeyde etkilenmelerini sağlayacak şekilde seçme ve düzenlemeleri gerektiği sonucuna varılmaktadır.

### **2.7.9. İşin Yapısına Yönelik Düzenlemeler**

İşin yapısı ile ilgili düzenlemeler; iş zenginleştirme, iş genişletme ve iş rotasyonu şeklinde sayılabilmektedir.

İş genişletme; çalışanın aynı seviyede daha fazla işi yürütmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu süreçte, birçok küçük iş bir araya getirilerek tek bir çalışanın bunu yapması sağlanmaktadır. Bu yöntem uygulamada iki şekilde gerçekleşmektedir; birincisi çalışana daha fazla görev ve sorumluluk vermekken, diğeri çalışanın yetkisini arttırarak bunu ilgili tüm çalışanlara duyurmaktır. Özellikle güç ve kontrol ihtiyacı olan kişiler için oldukça etkili bir yöntemdir.

---

<sup>126</sup> Aslı Nur Aygün ve Rahel Behar, **Endüstri Kuruluşlarında, Çalışma Ortamının Ergonomik Standartların Altında Olması,1-3 Yıl Arası Çalışan, Mavi Yakalı İş gören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**, Seminer Dersi Araştırma Projesi, (İstanbul, 2005),s3.

İş zenginleştirme; ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır; ona göre organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Ortamın geliştirilmesine yönelik uygulamalar ise; organizasyonda çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması şeklinde sıralanabilmektedir.<sup>127</sup>

İş Rotasyonu; çalışanların geçici sürelerle farklı departmanlarda ve işlerde görevlendirilmeleri anlamına gelmektedir. İşin monotonluğunu azaltmak ya da ortadan kaldırmak amacıyla kullanılan rotasyonun, hem çalışanlara hem de kuruma pek çok faydası bulunmaktadır. İlk olarak, çalışanları tekdüzelikten kurtaracağından, üretkenliğin artmasını sağlamaktadır; çalışanlar farklı işler yaptıklarından dikkatlerini toplamada güçlük çekmeyeceklerdir. Bununla birlikte; farklı alanlarda da kendilerini geliştirebilme imkanı bulan çalışanların, terfi etme şansları doğabilecektir. Kurum açısından bakıldığında çalışanların birbirlerinin yerini doldurabilme potansiyeline sahip olmaları, işlerin aksamamasını sağlamaktadır.

---

<sup>127</sup>C.Can Aktan, “Demotivasyon: İşte Monotonluğun Önlenmesi” [ww.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon.htm](http://ww.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon.htm) [20.10.2009].

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ

#### 3.1. Çalışanlar

##### 3.1.1. Memurlar

Memurun, bütün ülkeler için geçerli; her zaman ve her yerde veya her olayda uygulanabilecek tam ve kesin bir tarifini yapmak mümkün değildir. Her ülkenin kanun koyucusu kendi ülkesindeki siyasi, ekonomik ve teknik gerekleri göz önünde tutarak memuru tarif etmekte ve böylece ortaya değişik memur tanımlamaları çıkabilmektedir<sup>128</sup>

1982 Anayasası çerçevesinde memur kavramından ne anlaşılması gerektiği konusunda doktrinde çeşitli görüşler vardır; Güran'a göre: "Her ne kadar; (128 inci) madde gerekçesinde memuru tanım-lamaktan kaçınıldığı belirtilmekte ise de, birinci fıkradaki satırlar, zaten memurun kabul görmüş tanımı olmaktadır Ayrıca, buradaki görevler, hem genel idare, yani "kamusal yönetim" usullerine göre yürütülen hem de asli ve sürekli nitelikte olduğundan ve tanım gereği öncelikle ve kaide ten memurlar tarafından yerine getirilir.<sup>129</sup>

Devlet Memurları Kanunu, memuru 4. maddesinde tanımlamaktadır. Buna göre: "mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişilerince genel idare esaslarına göre yürütülen aslî ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu kanunun uygulanmasında memur sayılır<sup>130</sup>.

---

<sup>128</sup>Sıddık Sami ONAR, **İdare Hukukunun Umumi Esasları**, C. II. ismail Akgün Matbaa ve Kitapçılık Müessesesi, İstanbul 1966

<sup>129</sup>Sait GÜRAN, "**Anayasa Mahkemesinin 1982 Anayasası Döneminde Personel Hukukuna Bakışı**" Anayasa Yargısı, Ankara. 1989,sh. 39–66.

<sup>130</sup>Nitekim Anayasa Mahkemesi, 61 Anayasası döneminde yargıçlar, kamu hizmeti görevlisi saymakla birlikte, yerinde bir kararla "memur" olarak kabul etmemiştir.Bkz. 27.11.1969 tarih ve E. 1968/44, K. 1969/68. RG: 22.7.1970-13555

### 3.1.2. Sağlık Personeli<sup>131</sup>

Genel olarak sağlık personeline 657 sayılı Kanununun 36.maddesinin “III. Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı” başlıklı bendinde yer verilmiş bulunmaktadır. Buna göre, tabip, diş tabibi, eczacı vb. mesleki eğitim görerek yetişmiş sağlık personeli olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan tıp teknolojü, fizyoterapist, ebe, hemşire, sağlık memuru, sosyal hizmetler mütehasısı, biyolog, psikolog, diyetçi, sağlık mühendisi, sağlık fizikçisi, sağlık idarecisi ile ebe ve hemşire, hemşire yardımcısı, (fizik tedavi, laboratuvar, eczacı, diş anestezi, röntgen teknisyenleri ve yardımcıları, çevre sağlığı ve toplum sağlığı teknisyenleri dahil) benzeri sağlık personeli alanlarında yüksek öğrenim görmüş kişiler olarak tanımlanmaktadır.

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 280.maddesinde ise sağlık mesleği mensubu deyiminden tabip, diş tabibi, eczacı, ebe, hemşire ve sağlık hizmeti veren diğer kişilerin anlaşılacağı belirtilmiştir. Daha genel bir tanımla sağlık çalışanı, sağlık sektöründe sağlık hizmeti veren sağlık meslek mensuplarını ve sağlık meslek mensuplarının yanında sağlık hizmetinin verilmesine katılarak, sağlık hizmetinin verilmesine dolaylı yoldan katkıda bulunan diğer çalışanları ifade etmektedir

### 3.1.3. İşçiler

Geçimini sağlayabilmek için emek gücünü ücret ya da maaş karşılığı satmak zorunda olanlara işçi (proleter) denir. Bu açıdan, Türkçede yer etmiş, işçi ve memur arasındaki ayrım sınıfsal değil, hukukidir. Emek gücünü satmak “zorunda olma” vurgusu işçinin tanımı için belirleyicidir. İşçi, hiçbir üretim aracına sahip olmadığı için emek gücünü satmaya muhtaçtır. Bir seçim hakkı yoktur. Bu durum onu, şirket müdürleri, yöneticileri gibi yine işini ücret karşılığı yapan kesimlerden ayırır. Öte yandan, işsizler de aslında birer işçidirler. Çünkü onlar da aynen çalışmakta olan proleterler gibi hayatlarını sürdürmek için emek güçlerini satmak zorundadırlar.

---

<sup>131</sup>[http://www.saglikmemurlari.com/forum/yardsaglik\\_personeli\\_kimdir\\_ve\\_saglik\\_personeli\\_kime\\_d\\_enir-t12714.0.html\(kasım 2009\)](http://www.saglikmemurlari.com/forum/yardsaglik_personeli_kimdir_ve_saglik_personeli_kime_d_enir-t12714.0.html(kasım 2009))

### 3.2. Motivasyon Sağlayıcılar

Motivasyonu, insanın sahip olduğu kaynakları belli bir amaç yönünde harekete geçiren enerji ya da güdü olarak tanımlarsak, içerden kaynaklandığı açıktır. Motivasyon akıldan çok kalbin işlevidir. Heves, istek, arzu, dürtü, haslet sözcükleri ile de yakın anlamlıdır. İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılıyor İnsanlar çalışmak, bir şeyler yapmak isterler.<sup>132</sup> İşe motive olmuş halde gelir ve ellerinden gelenin en iyisini yapmayı isterler. Çalışma motivasyonu insanın kendi içinde vardır. Yöneticilerin yapması gereken üretken bir çalışma ortamı yaratmak ve elemanların motivasyonlarını güçlendirmektir. Bunun için de sorumlulukların, beklentilerin, olumlu ve olumsuz sonuçların belirlenmesi gerekir. Eğer çalışanlarınız kendilerinden hangi sonuçları beklediğinizi bilmezlerse, bunları size veremezler.<sup>133</sup> Siz de onların başarısını değerlendiremezsiniz. Onlardan ne beklediğinizi açık bir dille ifade etmeniz gerekir. İnsanlardan yüksek verim almak, yüksek ama makul standartlar saptamakla mümkün. İnsanlardan en iyisini beklemezseniz onlardan en iyisini alamazsınız. Yalnızca beklemek bunun için yeterli değilse de, beklememenin olumsuz sonuç vereceği kesindir.

Eğer insanlar bir şey yapmaya ya da bir amaca ulaşmaya motive olmamışlarsa onları henüz yapmak istemedikleri bu şeyi yapmaya otorite kullanarak zorlayabilir, yani dayatabilirsiniz ama sizin tutum ve değerlerinizi kabul etmeye hazır değilse bu davranışları sürekli olmayacaktır.

İş görenlerin davranışları dört temel faktöre bağlıdır.

1. İnsanlar işlerini iyi yapmayı istemelidir.
2. İşini nasıl yapacağını bilmeli ya da öğrenecek yetenekte olmalıdır
3. Yapmak zorunda olduğu şeyleri ve çalışmasının hangi standartlara göre
  - a) Ölçüleceğini anlamalıdır.
4. İyi bir performans göstermesini önleyecek engeller bulunmamalıdır.

Çalışanın işini yapabilmesi için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olmaması, organizasyonun yeterli eğitim, kariyer fırsatı ya da uygun ödüller sağlamaması gibi

---

<sup>132</sup> Nurullah GENÇ “,Yönetim Ve Organizasyon”,Seçkin Yayıncılık San ve Tic.A.Ş.,Ankara,2004,s235

<sup>133</sup> Nurullah Genç,a.g.e.,236

birçok engel motivasyonun azalmasına sebep olur. Bu durumda çalışanlar çaba göstermekten vazgeçerler ve birçoğu işten resmen ayrılmasa da fiilen ayrılır. İstedığınız sonuçları almak için; esnek, gerçekçi kişisel performans standartları, bunlara uygun kişisel davranış özellikleri ve standartlara ulaşıldığında elde edilecek ödülleri saptayın. Esneklik ve gerçekçilik “ya hep ya hiç” tutumunun aksine performansın değerlendirilmesini gerektirir.

### 3.3. İhtiyaçlar

İnsan işe bütün halinde gelir. Yani işle ilgili ihtiyaçları ve ilgilerini olduğu kadar kişisel ilgi ve ihtiyaçlarını da beraberinde getirir. Amaca yönelimlidir. Yaptığı işten memnun olması için bu iş karşılığında bir kazanç elde edeceğini bilmeye ihtiyacı vardır.

MASLOW, güdülerini hiyerarşik sıraya koymuş ve şu şekilde sıralamıştır.<sup>134</sup>

1. Fizyolojik ihtiyaçlar ( açlık, susuzluk)
2. Güvenlik ihtiyacı ( barınma, korunma )
3. Toplumsal ihtiyaçlar( Sevgi, ait olma)
4. Benlik ihtiyacı ( Kendine değer verme, başarı) ve
5. Kendini gerçekleştirme

Bu ihtiyaçların sıralamadaki biri doyurulmadıkça, diğeri ortaya çıkmaz. En azından Maslow böyle düşünmektedir

İnsanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verme saygı görme ve kendini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı en fazla etkili olanlardır. Bir işyerinde, iş görenin insanları sevme ve sevilme ihtiyacının doyurulmaması uyumsuzluğa neden olur. Kendine değer verme veya saygı duyma ihtiyacı karşılanmadığında ise güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşur.

İş gören yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum onda hoşnutsuzluk ve tedirginlik yaratır. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan kimi üstün yetenekli kişilerde, bıkkınlık, yaşamla olan bağlarda gevşeme, bedensel-düşünsel

---

<sup>134</sup> Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.s.639

gerilme gibi belirtiler görülür. İş yerleri bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğinde, iş gören de uyumlu, güvenli ve huzurlu olacaktır. Bu durum iş görenin motivasyonunu ve performansını yükseltecektir.

### 3.4. Motivasyon ve Ödül

#### 3.4.1. Gelir

İşletmelerin ve iş görenlerin çalışmalarının temel nedeni ekonomik unsurlardır. Bu nedenle de gelir ve motivasyon arasındaki ilişki en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. En önemli motivasyon araçlarından biri olarak kabul edilen gelir; hem çalışanın işletmeye giriş nedeni hem de işletmeye bağlılığını sağlayan en güçlü güdüdür. Çalışanın birçok ihtiyacının doyurulmasına olanak sağlamakla birlikte, çalışanların esas olarak gelire bakışları; benzer işte çalışan başkalarına farklı ücret ödenip ödenmediği noktasında şekillenmektedir.

İş görenleri ise çalışmaya iten en güçlü etken yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret kazanmaktır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmamış işçilerin sayısının oldukça fazla olduğu bilinmektedir. İşgörenin, korkusu başlıca gelir kaynağı olan isini kaybetmesi olduğunda yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyon faktörleri içerisinde ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan daha etkilidir<sup>135</sup>

Ücret , özellikle gelişmekte olan ve enflasyonu yüksek olan ülkelerde diğer özendirici araçlara oranla daha etkilidir. İşgörenlerin önüne çeşitli alternatifler sunulduğunda çoğunlukla tercihlerini ücret uygulamalarından yana kullanmaktadırlar.<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup>Müjdat ERTÜRK, “Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları Ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü : Ankara 2000,s73

<sup>136</sup> Hüseyin ALKIŞ .Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı : Ankara2001 s71



Etkin bir motivasyon aracı olan gelir artışının hangi noktada optimal verim sağladığının ve ücret artışlarına ne zaman gidilmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Başlangıçta iyi bir motivasyon faktörü olmakla birlikte, gelir artışının tek unsur olarak kullanılması halinde işletme bu duruma belli bir süre dayanabilecektir; özellikle de sürekliliği nedeniyle işletmeye ek maliyet yaratması halinde bu durum ortaya çıkacaktır<sup>137</sup>

### 3.4.2. Eğitim

Çeşitli koşullarda insanı motive etmenin en kolay yolu eğitimidir. Eğitim yoluyla çalışanlar yeni bilgiler, davranışlar ve beceriler kazanırlar. İşlerin nasıl daha iyi, süratli ve kaliteli yapılacağını öğrendikleri için özgüvenleri artar. Kendinden emin,öz güveni yüksek çalışanların motivasyonları da yüksek olur<sup>138</sup> ancak eğitimin gerçekleştirilmesinde dikkat edilmesi, üzerinde durulması gereken bazı hassas noktalar vardır. Öncelikle çalışanın eksiklikleri belirlenerek bunun giderilmesini sağlayacak eğitimler düzenlenmelidir. Bunu sağlamak amacı ile çalışana, kariyer planlama ya da performans değerlendirme yöntemleri ile elde edilen nesnel ölçütler dikkate alınarak eğitim saptaması yoluna gidilmektedir. Aksi bir durumun oluşması halinde; verilen eğitim çalışan ve işletme açısından hayal kırıklığı ile sonuçlanmaktadır

Dikkat edilmesi gereken diğer bir husus hangi çalışanın ne türde bir eğitime ihtiyacı olduğunun saptanmasıdır. Bu saptamalar performans değerlendirme, kariyer planlama ve yönetim uygulamalarına göre nesnel, bunların yapılamadığı durumlarda da kişisel gözlemlerden elde edilen kısmen objektif sonuçlara dayanmalıdır, çalışana verilecek olan eğitimin tarzıdır.<sup>139</sup> Bir başka ifade ile çalışana verilecek olan eğitimin iş başında mı yoksa iş dışında mı gerçekleştirileceğine karar verilmesi ve buna uygun ortamın oluşturulması ve gereklerinin yerine getirilmesidir.

Eğitimin bir başka boyutu olan üste bağlı çalışmalarda dikkat edilmesi gereken husus ise, çalışana ihtiyaç duyacağı bilgilerin bütünü aktarmaktır; aksi takdirde

<sup>137</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, 1.bs. (Bursa: Ezgi Kitabevi,1995), 109–110.

<sup>138</sup> Levent ÖNEN, ve Burak M. TÜZÜN. “**Motivasyon**” Epsilon Yayıncılık,İstanbul,2005,s110

<sup>139</sup> Levent ÖNEN, ve Burak M. TÜZÜN,a.g.e,s110

çalışan karşılaştığı sorunlarında etkisiyle işyerinde istenmediği düşüncesi içine girebilmektedir.

Hastanelerden beklenen eğitim hizmetleri iki grupta toplanabilir. Birincisi, öğrencilerin, hastane personelinin hizmet-içi eğitimi, ikincisi ise hasta ve yaralıların eğitimidir. Hastanelerde eğitim öğretim süreçleri hekimler, yardımcı tıp personeli ve diğer hastane personeline şu anda yaptıkları veya ileride yapmaları planlanan işlerde yeni bilgi beceri ve davranışları kazandırma; hekim, hemşire ve diğer sağlık personelinin değişimlere karşı duyarlı hale getirme faaliyetlerini kapsar.<sup>140</sup>

### 3.4.3. Güvenlik

Çalışanlar için önemli olan faktörlerden diğeri güvenlik, iki farklı boyutta incelenilmelidir. İlk boyut, kişiye özellikle kısa ve uzun vade de, geleceğe yönelik düşünce, plan ve amaçlara ulaşması yönünde sağlanan koşullar olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifade ile burada üzerinde durulan, herhangi bir nedenle çalışanın hastalanması, kaza geçirmesi, emekli olması ya da farklı sorunlarla karşılaşması gibi durumlarla ilgili çalışanların düşüncelerinin önemini ortaya koymaktır.

Güven faktörünün ikinci boyutu ise, çalışana güvenli bir çalışma ortamı sunma konusunda ortaya çıkmaktadır. İş görenler, beraber çalıştıkları kişilere güvenmek isterler; aksi durumda huzurun olmadığı, etkin çalışmaya olanak sağlamayan bir ortam oluşacaktır. Bu durumsa çalışanların, söylenen her söze tereddütle yaklaşmasına, kendilerine getirilen eleştirileri, yapıcı bile olsa, şüpheyile dinlemelerine neden olacaktır. Böyle bir ortamın oluşması ise kuruluş amacı kâr elde etmek olan işletme için hiç istenilmeyen bir durum olacaktır. Oysa yaptıklarına güvenilen, kendisine güvenildiğini hisseden çalışan, daha iyi olmak için çaba sarf edecek ve işletmeninde amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacaktır.

Güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi mali ve idari yönden oldukça fedakârlık isteyen bir konudur. Güvenlik duygusu belirli bir is

---

<sup>140</sup> Ak, B,a.g.e, s77

çevresine ya da is koşullarına uymaktan doğan, kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa, kendine güveni çok artacaktır. Görülüyor ki bu duyguyu yaratan yöneticilerdir. Su halde, güven duygusu, astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir. Böylece çalışanlar ne yapacağını, nasıl yapacağını bilemediğinden şaşkın hale gelen ve kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşen kimseler durumundan kurtarılmış olacaktır.<sup>141</sup>

### **3.5 SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERSONELİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER**

Sağlık kavramı, tüm ulusların temel gelişmişlik düzeyini gösteren ve aynı zamanda toplumların ekonomik kalkınmasında da rol oynayan bir kavramdır. Hastane ve sağlık işletmelerinin insan sağlığını korumak ilgili misyonunu gerçekleştirebilmeleri için kaliteli ve verimli hizmet sağlamaları gerekir. Bu sadece fidansal kaynaklarla değil, toplum sağlığını korumayı meslek olarak edinmiş ve gerekli bilgi beceriler ile donanımlı olan personelin, ihtiyaç, istek ve beklentilerinin tespit edilip bu yönde motive edilmeleri ile sağlanabilir.

Sağlık çalışanlarının sağlık hizmetini en iyi şekilde sunabilmeleri kendilerinin sağlıklı olmalarıyla olanaklıdır. Bedenen ve ruhen sağlıklı olabilmek ise bazı koşul ve olanakların varlığına bağlıdır. Sağlık çalışanlarının yaşam koşullarının iyileştirilmesi; çalışma koşullarının düzenlenmesi ve demokratik haklarına kavuşması olarak özetleyebileceğimiz bu koşul ve olanaklar sağlanamadıkça, sağlıklı sağlık çalışanları ve iyi sunulan sağlık hizmetinden söz edemez. Bireysel özveriyle, kendini ifade ederek çalışmak onurlu, güzel ve önemli bir niteliktir.<sup>142</sup>

Karmaşık bir yapıya sahip olan hastanelerde temel girdinin insan ve insan hayatı olmasından dolayı sistemin her bir aşamasında çıktının kalitesi hayati bir öneme sahiptir. Üretim işletmelerinde görülen ıskarta ve hurda kavramının sağlık hizmetlerinde olmaması ve geri dönüşü olmayan hatalara ve büyük kayıplara yol

<sup>141</sup> Erol EREN. “Yönetim Ve Organizasyon” . Beta Basım Yayım Dağıtım :İstanbul:2001s.572

<sup>142</sup> Musa. ÖZDEMİR, “Sağlık Çalışanlarının Sorunları. Toplum Ve Hekim”, TTB Yayını.14, 1999,ss402-411

açması nedeniyle hastanelerde kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve bunun içinde çalışan personele önem verilmesi kaçınılmazdır. Kaliteli sağlık hizmeti ancak motive edilmiş personel ile sağlanabilir. Bu nedenle sağlık yöneticisi motivasyona büyük önem vermek ve çalışan personeli isteklendirip motive etmek, onların memnuniyetini arttırmak, böylece işletmenin daha verimli hizmet vermesini sağlamak için maddi ve manevi çeşitli motivasyon araç ve yöntemleri kullanmak durumundadır.<sup>143</sup>

Hastanelerin de toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir örgüt olduğu göz önüne alındığında belirlenen amaca ulaşmada, hastanenin başarısı ya da başarısızlığı personeline bağlıdır. Hastanede tabip, hemşire, fizyoterapist, teknisyen, diyetisyen vb. gibi birçok meslek grubu vardır. Bu meslek gruplarının hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için beklentilerinin bilinmesi gerekir<sup>144</sup>

Bilgi düzeyi, sosyal ve kültürel birikimleri giderek gelişen bireyler, artık çalıştıkları kurumlarda parasal beklentilerin yanında, en az onun kadar sosyal tatmin unsurlarını da aramaktadır. Çalışanlar, çalıştığı ve yaşantısının büyük bir bölümünü geçirdiği kurumdan sağladığı tatmin oranında, çalıştığı kurumunun amaçlarını benimsemekte ve yine aynı oranda verimli olabilmektedir. Kişisel amaçlar ile kurum amaçlarının uyumlu olması veya olmaması kurumun başarısını etkilemektedir.<sup>145</sup>

Hijyen ya da çevresel bir faktör olarak para, bir çok insan için önemli bir motivasyon faktörü olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte motivasyonun artmasına katkıda bulunabilir.<sup>146</sup>

---

<sup>143</sup> Sevil AYKANAT, Dilaver TENGİLLİMİOĞLU, “**Sağlık işletmelerinde Motivasyonun İş Başarısına Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması.**” Gazi Üniversitesi :Ankara,2001,s3

<sup>144</sup> Mustafa ÖZER ve Bilal BAKIR , **Sağlık Personelinin Motivasyonu ile ilgili Etmenlerin Belirlenmesi** Gülhane Tıp Dergisi 45 (2) :Ankara,2003,s118

<sup>145</sup> Murat BAYAR . Meryem DUMA , Didem. SÖYLEMEZ **Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi Ve Personel Üzerindeki Etkisi** . Modern Hastane Yöneticiliği Dergisi. Mayıs-Haziran, Erişim: 20.05.2009.Htp://Sabem.Gov.Tr/Akademik Metinler,s.2

<sup>146</sup> Aysen GERÇEKER, **Quantitative Approach For Analysing Motivational Factors;And Its Application** . , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi :Ankara,1998,s:30

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİNİN KOCAELİ İLİ SINIRLARINDAKİ DEVLET HASTANELERİNDE İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama teknikleri, veri toplama aracı ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri sunulmuştur.

#### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Değişen dünya şartları ve beraberinde getirdiği yönetim sistemlerinin etkisi, kâr amacı güden işletmelerin yanı sıra; daha geç ve daha dar bir alanda gerçekleşmekle birlikte; kamu yönetim anlayışı üzerinde de görülmektedir. Günümüzde birçok işletme için neredeyse vazgeçilmez sistemlerden biri haline gelen performans değerlendirme, hastaneler için yeni bir uygulama durumundadır. Bunun temel nedeni; idari teşkilatlanmanın değişime açık olmayan katı ve klasik bir yapıya sahip olması olarak gösterilebilir. Bununla birlikte hastanelerin mevcut personel sisteminin; ki sistem tüm devlet memurları için uygulananın aynıdır; bu uygulamayı desteklememesi de başka bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Devlet Memurları Kanunu'na göre personelin değerlendirilmesi sadece amirleri tarafından yılda bir kez doldurulan sicil raporları ile yapılabilmektedir. Uzun yıllar uygulanan sicillerin çalışanlardan gizli tutulması gerekliliği ise performans değerlemenin en önemli aşamalarından biri olan geri beslemenin yapılamamasına neden olmuştur. Değişen dünya şartları ve beraberinde getirdiği yönetim sistemlerinin etkisi, kâr amacı güden işletmelerin yanı sıra; daha geç ve daha dar bir alanda gerçekleşmekle birlikte; kamu yönetim anlayışı üzerinde de görülmektedir. Günümüzde birçok işletme için neredeyse vazgeçilmez sistemlerden biri haline gelen performans değerlendirme, hastaneler için yeni bir uygulama durumundadır. Bunun temel nedeni; idari teşkilatlanmanın değişime açık olmayan katı ve klasik bir yapıya sahip olması olarak gösterilebilir.

Bununla birlikte mevcut durumda performans değerlemeye yönelik değişikliklerin uygulanmasına geçilmeden önce uygulamada olan performans

değerlemenin çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemek gerekmektedir. Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen çalışmada, performans değerlemenin çalışanların motivasyonu ile ilişkisi ortaya konularak, mevcut sisteme çalışanların bakışını belirlemek ve yapılabilecek değişiklikler hakkında öneri getirmek amaçlanmıştır. Çalışanların motivasyonunu ve beraberinde performansları üzerinde etkili olan unsurların belirlenmesi sağlanarak yöneticilerin nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda anlamlı bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

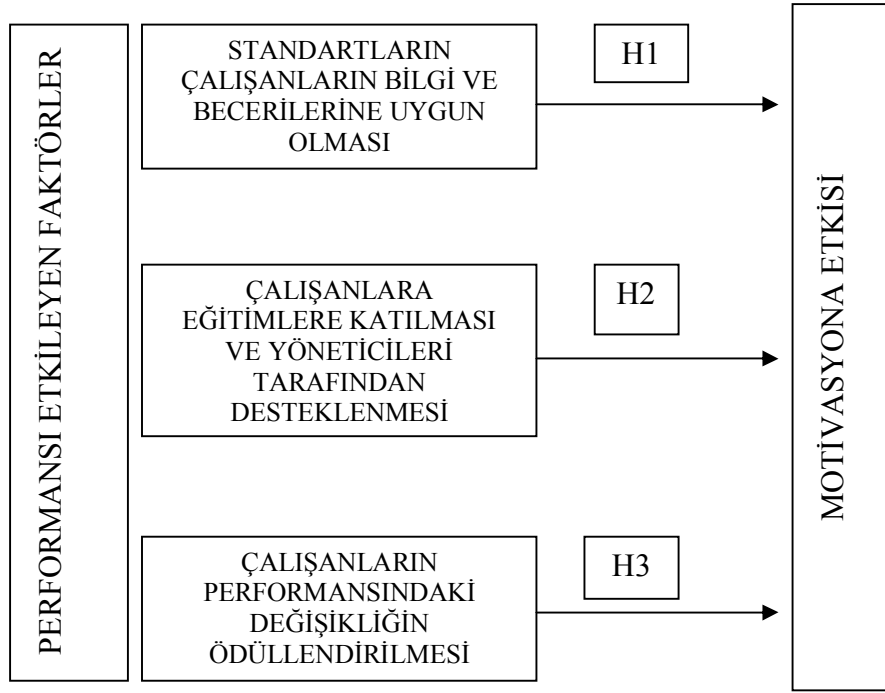
#### **4.2 Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma hastane çalışanlarının performans değerlemeleri ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile betimsel yöntem ve ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiştir. Deneklerin var olan özelliklerine hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.

H1:Çalışma standartlarının çalışanların bilgi ve becerilerine uygun olması motivasyon üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H2: Çalışanların eğitime katılması ve yöneticileri tarafından desteklenmesi motivasyon üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H3:Çalışanların performansındaki değişikliğin ödüllendirilmesi motivasyon üzerinde olumlu etkiye sahiptir.



Şekil: Araştırmanın Modeli

Araştırmada performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkinin hastanelerde karşılaştırılmasına yönelik tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmaktadır. Bu araştırmada zaman, mekan ve finansal kaynak sınırlılığı nedeniyle Kocaeli ilinde faaliyet gösteren 3 farklı hastanede 657 devlet memurları kanununa tabi çalışan personellerden yararlanılmıştır.

#### 4.3. Örneklem

Bu çalışmanın evreni, KOCAELİ ilindeki 7 tane devlet hastanesidir.( İzmit Seka Devlet Hastanesi, Kocaeli Devlet Hastanesi, Gölcük Devlet Hastanesi, Gebze Devlet Hastanesi,Karamürsel Devlet hastanesi,Kkandıra Devlet Hastanesi, Körfez Devlet Hastanesi)dir.

Çalışmanın örneklemini Lise 657 devlet memurları kanununa tabi çalışan 95'i bayan ve 105'i erkek olan çalışanlardan toplam 200 kişiden oluşmaktadır. Örneklemini oluşturan bireyler farklı yaş gruplarından oluşmaktadır. Örneklem ve evren kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

#### 4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma başlamadan önce ve devam ederken ilgili tüm tezler, kitaplar, meslek alanlarında yapılmış önceki araştırmalar ve konuyla ilgili diğer tezlere ulaşılabilecek kütüphaneler ve internet ağı ayrıntılı olarak taranmıştır.

Araştırma kapsamındaki hastanelerde çalışan bireylerin performanslarının ve motivasyonlarının değerlendirilmesi amacıyla, Aslı Nur Aygün<sup>147</sup> (2007) tarafından hazırlanan “**Performans Değerleme ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Uygulama**” başlıklı yüksek lisans tezi, Burcu Keskin<sup>148</sup> (2008) tarafından hazırlanan “**Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon**” başlıklı yüksek lisans tezi çalışmalarında kullanılan ölçekler örnek oluşturmuştur.

Bu araştırmada, veri toplama amacı ile bir anket kullanılmıştır.

##### 4.4.1 Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, mesleki kıdem, aylık gelir, hastanedeki görev ve performanslarına ait bilgilerin toplanması amacıyla geliştirilmiştir.

##### 4.4.2 Performans Değerleme Ölçeği

Araştırmacı tarafından geliştirilen “Performans Değerleme Ölçeği” araştırmaya katılan bireylerin performanslarına ilişkin değerlendirmelerde buldukları bir ölçektir. Anketin birinci bölümünde çalışanların organizasyonda uygulanan performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumlarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış 12 adet soru almaktadır. Söz konusu ifadeler; “kesinlikle katılıyorum,

---

<sup>147</sup> Aslı Nur AYGÜN “Performans Değerleme İle Çalışan Motivasyonu arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Uygulama”(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2007,s124.

<sup>148</sup> Burcu KESKİN, Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Teknikleri” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.2008,s115.



katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Çalışanın bu ifadeler doğrultusunda beşli skalada yer alan ve kendisine en uygun olan yanıtı işaretlemesi istenmektedir.

#### **4.4.3 Motivasyon Değerleme Ölçeği**

Araştırmacı tarafından geliştirilen “Motivasyon Değerleme Ölçeği” araştırmaya katılan bireylerin motivasyonlarına ilişkin değerlendirmelerde buldukları bir ölçektir. motivasyona ilişkin tutumlarına yönelik olarak hazırlanmış yirmi dört ifade; ilk bölümde olduğu gibi beşli Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışanlardan, kendi durumlarını göz önüne alarak skalada yer alan en uygun olan cevabı işaretlemesi istenmiştir.

#### **4.5 Yöntem**

Araştırmanın amacı gereği çalışanların performansının artırılmasında yöneticilerinin motivasyon araçlarını kullanmalarının hastane çalışanları üzerine etkisi konusunda çalışanların düşüncelerini saptamak için anket çalışması yapılmıştır.

Kullanılan anket; demografik bölümü ve araştırmanın yapılış amacına yönelik hazırlanmış soruların yer aldığı iki ana bölümden oluşmaktadır. Anketin giriş kısmında çalışanların; yaş, cinsiyet, medeni durumu, unvanı, eğitim durumu gibi demografik bilgiler elde etmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların organizasyonda uygulanan performans değerlendirme yöntemine ilişkin ve motivasyon tutumlarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış sorulardan yer almaktadır. Söz konusu ifadeler; beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Çalışanın bu ifadeler doğrultusunda beşli skalada yer alan ve kendisine en uygun olan yanıtı işaretlemesi istenmektedir

#### **4.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu**

Araştırma için gerekli veriler deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın ana

problemine cevap bulma sürecinde, SPSS15.0 (Statistical Packet for The Social Science) programından yararlanılmıştır.

Genel güvenilirlik için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların yanı sıra (Frekans, Yüzde, Birikimli Yüzde) niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplar arası ortalamaların karşılaştırılmasında Bağımsız Örneklem T Testi, ikiden fazla grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarda Tek Yönlü Varyans Analizi testi kullanılmıştır. Performans ve motivasyon arasındaki ilişkinin sınanması amacıyla Pearson ve Spearman korelasyon katsayıları kullanılmıştır. Araştırmada tüm bulgular %95 güven aralığında,  $p=0.05$  anlamlılık düzeyinde çift yönlü olarak sınanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerine ait alfa katsayıları aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Yapılan analizlerde araştırmaya katılan 200 bireyin verdiği cevaplardan elde edilen verilerden yararlanılmıştır.

**Tablo 1. Performans Değerleme Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

	N	Yüzde	Cronbach Alpha Katsayısı
	12	100,0	,978

Tablo 1'de performans değerlendirme ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir. Hesaplanan 0.978 Cronbach alpha katsayısı ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırmacı tarafından geliştirilen ölçeğin, uygulanabilir ölçüde olduğu görülmektedir.

**Tablo 2. Motivasyon Değerlendirme Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

	N	Yüzde	Cronbach Alpha Katsayısı
	12	100,0	,986

Tablo 2'de motivasyon değerlendirme ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir. Hesaplanan 0.986 Cronbach alpha katsayısı ölçeğin güvenilirliğinin

oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırmacı tarafından geliştirilen ölçeğin, uygulanabilir ölçüde olduğu görülmektedir.

#### 4.7. BULGULAR VE YORUM

##### 4.7.1. Demografik Özelliklerin Tablosal Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları	Kadın	95	47,5	47,5
	Erkek	105	52,5	100
	Toplam	200	100	
Çalışanların Yaşlarına İlişkin Frekans Dağılımları	20 yaşından küçük	16	8	8
	20–25 yaş arası	34	17	25
	26–30 yaş arası	60	30	55
	31–35 yaş arası	39	19,5	74,5
	36–40 yaş arası	25	12,5	87
	40 yaşından büyük	26	13	100
	Toplam	200	100	
Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları	Bekâr	68	34	34
	Evlî	132	66	100
	Toplam	200	100	
Çalışanların Öğrenim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları	İlkokul	10	5	5
	Ortaokul	36	18	23
	Lise	36	18	41
	Üniversite	76	38	79
	Lisansüstü	42	21	100
Çalışanların Mesleki Kıdemlerine İlişkin Frekans Dağılımları	1 yıldan az	41	20,5	20,5
	1–3 yıl	38	19	39,5
	4–6 yıl	61	30,5	70
	7–9 yıl	37	18,5	88,5
	10 yıldan fazla	23	11,5	100
	Toplam	200	100	
Çalışanların Şuan ki İşyerlerindeki Mesleki Kıdemlerine İlişkin Frekans Dağılımları	1 yıldan az	84	42	42
	1–3 yıl	54	27	69
	4–6 yıl	38	19	88
	7–9 yıl	15	7,5	95,5
	10 yıldan fazla	9	4,5	100
Toplam	200	100		
Çalışanların Unvanlarına İlişkin Frekans Dağılımları	Yönetici	16	8	8
	Yönetici Yardımcısı	79	39,5	47,5
	Asistan	79	39,5	87
	Diğer	26	13	100
	Toplam	200	100	
Çalışanların Kaç Yıldır Bu Unvanla Çalıştıklarına İlişkin Frekans Dağılımları	1 yıldan az	35	17,5	17,5
	1–3 yıl	60	30	47,5
	4–6 yıl	64	32	79,5
	7–9 yıl	30	15	94,5
	10 yıldan fazla	11	5,5	100
	Toplam	200	100	

**Tablo:3 Demografik Özellikler**

Çalışma kapsamındaki bireylerin cinsiyetlerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo'da verilmiştir. Bu sonuçlara çalışanların %47,5'i kadın ve %52,5'i erkektir. Örnekleme erkekler kadınlara göre daha çok yer almıştır.

Ankete katılan bireylerin yaşlarına ilişkin elde edilen bulgular Tablo'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre bireylerin %8'i 20 yaşından küçük, %17'si 20–25 yaş arası, %30'u 26–30 yaş arası, %19,5'i 31–35 yaş arası, %12,5'i 36–40 yaş arası ve %13'ü 40 yaşından büyüktür. Örneklemin yaş dağılımı incelendiğinde büyük çoğunluğunun 26–30 yaş arası çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir.

Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına ilişkin elde edilen bulgular incelenmiş ve sonuçları Tablo'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların %34'ü bekâr ve %66'sı evlidir. Örneklemin medeni durumlarının dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğunun evli çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

Ankete katılan bireylerin öğrenim durumlarına ilişkin bulgular incelenmiş ve sonuçları Tablo'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların %5'i ilkökul, %18'i ortaokul, %18'i lise, %38'i üniversite ve %21'i lisansüstü mezundur. Örneklemin öğrenim durumlarının dağılımı incelendiğinde büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu gözlenmiştir.

Ankete katılan bireylerin mesleki kıdemlerine ilişkin elde edilen bulgular incelenmiş ve sonuçları Tablo'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların %20,5'i 1 yıldan az, %19'u 1–3 yıl arası, %30,5'i 4–6 yıl arası, %18,5'i 7–9 yıl arası ve %11,5'i 10 yıldan fazla zamandır mesleklerini yaptıkları gözlenmiştir.

Ankete katılan bireylerin şuan çalıştıkları yerdeki mesleki kıdemlerine ilişkin bulgular incelenmiş ve sonuçları Tablo'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların %42'si 1 yıldan az mevcut iş yerlerinde çalışırken %27'si 1-3 yıl arası mevcut iş yerlerinde çalışmaktadırlar. Çalışanların %19'u 4-6 yıldır , %7,5'i 7-9 yıl arası ve %4,5'i 10 yıldan fazla süredir mevcut iş yerinde çalıştıkları gözlenmiştir. Örneklemin mevcut iş yerindeki mesleki kıdemleri genel olarak incelendiğinde büyük çoğunluğunun 1 yıldan az süredir çalışmaktadırlar.

Ankete katılan bireylerin unvanlarına ilişkin bulgular incelenmiş ve sonuçlar Tablo'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre ankete katılan bireylerin %8'i yöneticilerden, %39,5'i yönetici yardımcılardan, %39,5'i asistanlardan oluşmaktadır. Bu

unvanların dışında bir unvanla çalışan 26 kişi gözlenmiştir. Örneklemin büyük çoğunluğunun yönetici yardımcıları ve asistanlardan oluştuğu görülmüştür.

Ankete katılan bireylerin kaç yıldır aynı unvanla görev yaptıklarına ilişkin bulgular incelenmiş ve sonuçları Tablo'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların %17,5'i 1 yıldan az , %30'u 1-3 yıl arası, %32'si 4-6 yıl arası, %15'i 7-9 yıl arası ve %5,5'i 10 yıldan fazla süredir aynı unvanla çalıştıkları gözlenmiştir.

#### 4.7.2. İstatistiksel Analizler

**Tablo 4:** Performans Değerlemenin kullanımının cinsiyete göre farklılaşması

	N	Ortalama	Ortalamanın Standart Hatası	T değeri	P değeri
<b>Kadın</b>	95	70,0632	2,00172	0,414	0,679
<b>Erkek</b>	105	68,8952	1,97688		

Ankete katılan bireylerin performans değerlemenin kullanımının cinsiyete göre farklılaşması t testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4'de verilmiştir. Bu sonuçlara hesaplanan 0,414 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Yani çalışanlarının performans değerlemelerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir.

**Tablo 5:** Performans Değerlemenin kullanımının yaşa göre farklılaşması

VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	SERBESTLİK DERECEŚİ	KARELER ORTALAMASI	F- DEĞERİ	P- DEĞERİ
Gruplar arası	9294,035	5	1858,807	5,209	,000
Gruplar içi	69231,465	194	356,863		
Toplam	78525,500	199			

Ankete katılan bireylerin performans değerlemelerinin çalışanların yaşlarına göre değişip değişmediği yaş değişkeninin 2'den fazla kategoriye sahip olması ve varyansların homojenliğinden dolayı varyans analizi ile test edilmiş, sonuçlar Tablo 5'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre hesaplanan 5,209 f istatistik değeri 0,05 önem

düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yani çalışanların performans değerlemeleri yaşa göre farklılık göstermektedir. Farklılığı yaratan yaşlar LSD testi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6:** Performans Değerlemelerinin Yaşa Göre LSD Testi sonuçları

	YAŞ(I)	YAŞ(II)	ORTALAMALAR ARASINDAKİ FARK	STANDART HATA	P DEĞERİ
<b>Performans Değerlemesi</b>	20'den az	31-35 yaş	-15,726**	5,608	0,006
	20'den az	36-40 yaş	-19,867**	6,048	0,001
	20'den az	40'dan fazla	-19,149**	6,002	0,002
	20-25 yaş	31-35 yaş	-10,541*	4,432	0,015
	20-25 yaş	36-40 yaş	-14,681**	4,977	0,004
	20-25 yaş	40'dan fazla	-13,961**	4,921	0,005
	26-30 yaş	31-35 yaş	-10,005*	3,885	0,011
	26-30 yaş	36-40 yaş	-14,146**	4,496	0,002
	26-30 yaş	40'dan fazla	-13,428**	4,435	0,003

\*\* 0,05 düzeyinde anlamlı, \* 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 6’da performans değerlemeleri üzerinde farklılık yaratan yaş grupları yer almaktadır. Buna göre yaşı 20’den az olan çalışanların performansları 20–25 yaş grubu hariç diğer tüm yaş gruplarına göre daha düşüktür. 20–25 yaş grubundaki çalışanların performans değerlemeleri 31 yaş ve üzeri çalışanlara göre daha düşüktür. 26–30 yaş grubundaki çalışanların ise performans değerlemeleri 31 yaş ve üzeri

çalışanlara göre daha düşüktür. Tablo 6 genel olarak değerlendirildiğinde yaşı genç olan çalışanların performans değerlemelerinin düşük olduğu, yaş ilerledikçe performans değerlemelerinin yükseldiği gözlenmiştir.

**Tablo 7:** Performans Değerlemenin kullanımının Unvana göre farklılaşması

VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	SERBESTLİK DERECESESİ	KARELER ORTALAMASI	F- DEĞERİ	P- DEĞERİ
Gruplar arası	1832,093	3	610,698	1,561	,200
Gruplar içi	76693,407	196	391,293		
Toplam	78525,500	199			

Çalışma kapsamında performans değerlemelerinin çalışanın unvanına göre değişip değişmediğinin testi varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre hesaplanan 1,561 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Yani çalışanların performans değerlemeleri unvana göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 8:** Motivasyonun Cinsiyete göre farklılaşması

	N	Ortalama	Ortalamanın Standart Hatası	T değeri	P değeri
<b>Kadın</b>	95	62,8211	2,01267	1,212	0,227
<b>Erkek</b>	105	59,2762	2,10331		

Çalışma kapsamında çalışanların motivasyonlarının cinsiyete göre değişip değişmediği t testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre hesaplanan 1,212 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Yani çalışanların motivasyonları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 9:** Motivasyonun Yaşa göre farklılaşması

VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	SERBESTLİK DERECESESİ	KARELER ORTALAMASI	F- DEĞERİ	P- DEĞERİ
Gruplar arası	9327,766	5	1865,553	4,776	,017
Gruplar içi	75781,914	194	390,628		
Toplam	85109,680	199			

Çalışma kapsamında çalışanların motivasyonlarının yaşa göre değişip değişmediği varyansların homojenliğinden dolayı varyans analizi ile test edilmiş, sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir. Bu sonuçlara göre hesaplanan 4,776 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Yani çalışanların motivasyonları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 10** Motivasyonun Unvana göre farklılaşması

VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	SERBESTLİK DERECEŚİ	KARELER ORTALAMASI	F- DEĞERİ	P- DEĞERİ
Gruplar arası	1380,538	3	460,179	1,077	,360
Gruplar içi	83729,142	196	427,189		
Toplam	85109,680	199			

Çalışma kapsamında motivasyonun çalışanın unvanına göre değişip değişmediğinin testi varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 10’da verilmiştir. Bu sonuçlara göre hesaplanan 1,077 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Yani çalışanların motivasyonları sahip oldukları unvana göre farklılaşmamaktadır.

**Tablo 11:** Standartların Çalışanın Bilgi ve Becerilerine Uygun Olması ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Pearson Chi-square değeri	İlişki Katsayısı	Sig
349,761	0,489	0,000

Performans standartlarının, çalışanların işe yönelik bilgi ve becerilerine uygun olması ile motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuçları Tablo 11’de verilmiştir. Buna göre performansların işe yönelik bilgi ve becerilere uygun olması ile motivasyon arasında %49’luk pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Yani çalışanların performans standartlarının işe yönelik bilgi ve becerilere uygunluğu arttıkça çalışanların motivasyonları da artmaktadır.



**Tablo 12:** Çalışanın İşyerindeki Eksiklerine Yönelik Etkinliklere Katılmasının Yöneticiler Tarafından Desteklenmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki

<b>Pearson Chi-square değeri</b>	<b>İlişki Katsayısı</b>	<b>Sig</b>
370,338	0,516	0,000

Çalışanın işyerindeki eksiklerine yönelik etkinliklere katılmasının yöneticiler tarafından desteklenmesi ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuçları Tablo 12’ de verilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların işyerindeki eksiklerine yönelik etkinliklere katılmasının yöneticiler tarafından desteklenmesi ile motivasyon arasında %52’lik pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yani çalışanların eksik olduğu konulara yönelik etkinliklere katılması ve bunun yöneticiler tarafından desteklenmesi arttıkça çalışanların motivasyonlarında da artış gözlenmiştir.

**Tablo 13:** Çalışanların Performansındaki Değişikliğin Ödüllendirilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki

<b>Pearson Chi-square değeri</b>	<b>İlişki Katsayısı</b>	<b>Sig</b>
421,687	0,643	0,000

Çalışma kapsamında çalışanların performanslarındaki değişikliğin üstleri tarafından ödüllendirilmesi ile motivasyonları üzerindeki ilişkisi incelenmiş ve sonuçları Tablo 13’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların performanslarındaki değişikliğin ödüllendirilmesi ile motivasyonları arasında %64’lük pozitif yönde ilişki gözlenmiştir. Yani çalışanların performanslarındaki değişikliğin ödüllendirilmesi çalışanların motivasyonlarını artırdığı görülmüştür.

Bu çalışmada hastane çalışanlarının performans değerlemeleri ile motivasyonları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan çalışmada üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünden cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem ve unvan gibi demografik özellikler incelenmiş, ikinci bölümünde çalışanların performans değerlemelerinin kullanımı üzerine araştırma yapılmış ve son

bölümde çalışanların motivasyonları konusunda bilgi alınmıştır. Araştırmaya dahil edilen toplam 200 çalışan için elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

- Performans değerlemeleri konusunda kadın çalışanların erkeklere göre biraz daha olumlu olmasına rağmen istatistiksel olarak cinsiyete göre farklılaşma gözlenmemektedir.
- Çalışanların yaşı performans değerlemeleri üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. Genç yaşta çalışanların ve ilerlemiş yaşta çalışanların performans değerlemeleri benzerlik göstermektedir.
- Çalışanların sahip oldukları unvanın performans üzerinde bir etkisi yoktur. Yani yönetici, yönetici yardımcısı, asistan veya diğer bir unvana sahip olmak performanslarını etkilememektedir.
- Erkek ya da kadın çalışanların motivasyonlarında farklılık gözlenmemiştir. Yani cinsiyeti ne olursa olsun motivasyonları benzerlik gösterir.
- Çalışanların yaşı motivasyon üzerinde de anlamlı etkiye sahiptir. Yaş ilerledikçe motivasyonda artma gözlenmektedir.
- Çalışanların sahip oldukları unvan ne olursa olsun motivasyonları değişmemektedir.
- Çalışanların performans değerlemeleri ile motivasyonları arasında çok güçlü bir ilişki vardır. İlişkinin yönü pozitifdir. Yani çalışanların performans değerlemeleri arttıkça motivasyonları artmakta yada performans değerlemeleri azaldıkça motivasyonları da düşmektedir.
- Performans standartlarının, çalışanların işe yönelik bilgi ve becerilerine uygun olması ile motivasyonları arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. Çalışanların performans standartlarının işe yönelik bilgi ve becerilerine uygunluğu arttıkça çalışanların motivasyonları da artmaktadır. Yani H1 hipotezimiz anlamlı çıkmıştır.

- Çalışanların işyerindeki eksiklerine yönelik etkinliklere katılmasının yöneticiler tarafından desteklenmesi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların eksik olduğu konulara yönelik etkinliklere katılması ve bunun yöneticiler tarafından desteklenmesi arttıkça çalışanların motivasyonlarında da artmaktadır. H2 hipotezi de anlamlı çıkmıştır.
- Çalışanların performanslarındaki değişikliğin üstleri tarafından ödüllendirilmesi ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır. İşyerindeki ödüllendirme sistemi arttıkça çalışanların motivasyonlarında da olumlu yönde değişiklik vardır. H3 hipotezi de anlamlı çıkmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyişin mekanizmalarını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle motive edilmiş bir davranış amaca yönelik davranıştır. Motive edilmiş bir davranıştaki hareketler diğerlerine nazaran daha organize edilmiş, daha yönlendirilmiş bir şekilde oluşurlar. Bu tür davranışların yapılışındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişim ve dağılmaya karşı dirençleri devam süreleri bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir. Çalışanın tatmini demek, onun yaptığı işi sevmesi ve böylelikle hem kendi hem de şirket için daha verimli olması demektir. Çalışan tatmininde etkili olan faktörler, çalışanların çıkarlarını gözetmek, adil davranmak, bir işi yerine getirebildiğini hissettirmek, sürekli tatmin ve yeni fikirlere saygı duymak şeklinde sıralanabilir. Oryantasyonda olduğu gibi, çalışan tatmini sağlamada da işverenin çalışan tatmini aktivitelerine katılması beklenmektedir; çünkü insanlar istendiğinin ve değer verildiğinin farkında olmak ister. Yaptıkları işe dair söz sahibi olmak her anlamda mutlu edecektir. Bu açıdan bakıldığında, çalışan tatminin de ötesine geçmek için çalışan motivasyonuna büyük önem vermek gerekmektedir.

Çalışanların performansları ve motivasyonları arasındaki söz konusu ilişki, özellikle çalışanın ihtiyaçlarının farklılaşması, çalışma hayatında kendisinden beklenenlerin artması ile birlikte işletmelerin üzerinde durdukları ve etkilerini arttırmaya çalıştıkları alan halini almıştır. Bu süreç performans kavramının da öneminin arttığı Sanayi Devrimi ile birlikte başlamış ve özellikle otomasyonun etkisiyle işten elde edilen tatminin azalmasıyla hızlanmıştır. Süreç gelişimi açısından değerlendirildiğinde, işletmeler için uzun yıllardır bu ilişkinin önemli olduğu görülmektedir. Oysa bu çalışmanın uygulama alanı olan hastaneler ve hatta onun içinde yer aldığı kamu sektörü için bu ilişki oldukça yenidir. Bunun temel nedeni kâr amacı gütmeyen kamu sektöründe işe alınan çalışandan beklenenin, özel sektöre kıyasla çok sınırlı olması ve değişimin var olan sistem için ciddi bir çalışma gerektirmesidir.

Yapılan bu araştırmada hastane çalışanlarının mevcut performans değerleme sistemlerine bakışları ve bu sistemin motivasyonları üzerinde ne derece etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma rneklemının çok büyük bir kısmının uzun yıllardır hastanede çalışması; sistemi iyi tanıyan çalışanlardan elde edilen sonuçlara dayanıldığı şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte çalışanların büyük bir kısmının niversite mezunu olması, ilk ve ortaokul mezunlarının, toplam çalışanların çok azını oluşturması da sistemin işleyişine ilişkin değerlendirmenin anlamlı olacağı düşüncesini yaratmaktadır. Araştırmanın temelini oluşturan, performans değerlemenin kullanımı ile çalışanın motivasyonu arasındaki ilişki incelendiğinde, hastane çalışanlarının özel sektör çalışanlarından farklı bir düşünceye sahip olmadıklarını; aksine, gösterdikleri gayretin, başarının, performansın ciddi anlamda değerlendirilmesi halinde motivasyonlarının bu durumdan etkileneceği sonucuna varılmıştır. Farklı iki hastane çalışanlarının ayrı ayrı değerlendirilmesinde elde edilen sonuçlar da genel kanaati desteklemektedir. Bununla birlikte çalışanların performans değerlemenin kullanımına ilişkin tutumları incelendiğinde yaş ve unvanın farklılık yaratmadığı, sistemin kullanımına ilişkin genel eğilimin olumlu olduğu görülmektedir. Bu durum da, değerlemenin kullanılmasına yönelik ilişkiyi ortaya koyan ana hipotezi desteklemektedir.

Çalışanların, performansın ödüllendirilmesini motivasyonla ilişkilendirdikleri görülmektedir. Mevcut sistemde böyle bir uygulama olmamasına rağmen, yapılması halinde insanları motive etmede etkili olacağı söylenebilir.

Çalışma sırasında elde edilen gözlemlerde çalışanların; dl anlayışının temelinde terfi yattığı görülmüştür.

Hastane alışanları için performans değerleme sonuçlarının, çalışana açıkça iletilmesinin motivasyonla ilişkisi olmadığı görülmektedir. Bu sonuç, çalışanların bütünü için ayrı ayrı yapılan değerlendirmeler için de geçerlidir. Mevcut sistemin çalışanlara sunduğu açıklık anlayışı, bugün performans değerlemenin geldiği noktada çok önemli bir yere sahip olan geri bildirim uygulamasına uymadığı için çalışanların bu şekilde bir tavır ortaya koymaları olağan karşılanabilir. Bir başka ifade ile hastane çalışanları için mevcut sistemde “açıklık” kavramı ile karşılığını bulan, sicil notunu

öğrenebilme hakkı; elde edilen bilginin kullanılması anlamında çalışana artı bir değer katmadığı için, çok fazla önemsenmediği söylenebilir. Çalışanlarının bakışlarını ayrı ayrı değerlendirdiğimizde, çalışanlarının performans değerlendirme sonuçlarının açıklanması ile motivasyonları arasında bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanlarının bir önceki hipotezle çeliştiklerini göstermektedir. Başka bir ifade ile değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açıklanmasıyla motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olmamasına rağmen, performansın ödüllendirilmesi ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Bu durum ise, hastane çalışanlarının, performans sonuçlarının açıklanması konusunu mevcut sistemde çok önemsenmediği yorumunu desteklemektedir. Çalışanı bu şekilde bir tutum sergilemeye iten elbette, mevcut sistemin esnek olmayan, çalışanlarının gelişimleri ile kendi gelişimleri arasında bağlantı kuramayan otomatikleşmiş yapısıdır. Sisteme ilişkin çalışanlar tarafından yapılan bir diğer değerlendirme, değerlemecinin objektif olmasının motivasyonla ilişkili olduğudur. Çalışanların bütünü için, değerlemecinin objektifliğinin önemli olduğu söylenebilir. Sisteme ilişkin sergilenen olumsuz yaklaşımın değerlemecilerden değil, sistemin kendinden kaynaklandığı da bu sonuçtan yola çıkılarak söylenebilir.

Çalışanlara göre performans değerlendirme standartlarının çalışanın bilgi ve becerilerine uygun olmasının motivasyon ile anlamlı bir ilişkisi yoktur. Çalışanların bu bağı kuramamalarında aynı niteliklerdeki belediyelerde birbirinden farklı organizasyon yapılarının olması, çalışanların yaptıkları işe ilişkin bir iş tanımlarının olmaması, standartların bilinmemesi etkili olmuş olabilir. Bu durum uzun yıllardır iş tanımları veya işe ilişkin bir standart olmadan aynı kurumda aynı ya da benzer işler yapan çalışanların bu tarz bir beklentisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bir başka ifade ile çalışanların kendi tanımlamalarını oluşturarak işleri yürüttükleri düşünülebilir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, hastanelerde uygulanan sistem genel olarak değerlendirildiğinde; yönetim anlayışındaki gelişmelere uzak kalmış, çalışanların beklentilerini karşılamayan bir yapıda olduğu sonucuna varılmaktadır. Çalışanların işlerinden ayrılmamaya iten tek neden belki de sahip oldukları iş

güvencesidir ve bu neden gereği mevcut sistem içinde çalışmaya devam etmektedirler. Var olan sistem, araştırmanın teori kısmında anlatılmaya çalışılan performans değerlendirme sisteminin sahip olması gereken özellikleri taşımamaktadır. İş analizi ve sonrasında iş tanımı yapılmamıştır; çalışanları kimin değerlendireceği ve nasıl değerleyeceği yıllar önce hazırlanmış olan formlarla belirlenmiştir. Ayrıca bu formların standart olması da çok farklı görevleri yerine getiren çalışanların aynı sorularla değerlendirilmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla sorulan sorular ve elde edilen sonuçlar genel nitelikte olup çalışanın yaptığı işe ilişkin ayrıntılı bir sonuç ortaya koyamamaktadır. Bu durum, sonuçların çalışanlara açıklanmasını da çok anlamlı kılmamaktadır. Nitekim sadece sayılardan ibaret olan ve çalışanı yönlendirme niteliği bulunmayan bu açıklamanın çalışan için önemli olan tek niteliği, altı yıl üst üste alacağı olumlu sicil sonrasında bir kademe ilerleme hakkı kazandırmasıdır. Dolayısıyla klasik performans değerlendirme yapısına sahip bu sistem esneklikten uzak, otomatikleşmiş bir görünüm sergilemektedir. Özellikle çalışanın bulunduğu durumun tespit edilmesi, eksikliklerinin ortaya konulması ve yapılması gerekenlerin belirlenerek bunların hangi aşamalarla gerçekleştirileceğinin ortaya konulduğu geri bildirim görüşmelerinin olmaması, sistemin en önemli eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum ise, çalışanı bir anlamda el yordamıyla ilerlemeye itmektir. Performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonları arasındaki ilişkinin kabul edilmesi bu sistemde bazı değişikliklerin yapılması gerektiği sonucunu desteklemektedir. Bu aşamada araştırmada elde edilen bulgular sonucunda önerilecek olan, mevcut sistemi düzeltmeye çalışmaktan çok yeni bir sistem oluşturmaktır.

Yeni bir sistemin oluşturulması çok daha külfetli olmakla birlikte, bu oluşumun daha iyi sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Yeni bir sistemin kurulabilmesi için öncelikle hastanelerin organizasyon yapıları arasında dengenin sağlanması gerekmektedir. Oluşturulacak yeni yapılanma ile birlikte iş analizleri yapılarak iş tanımları çıkartılmalı ve bu işi yerine getirecek olan çalışanın sahip olması gereken nitelikler belirlenmelidir. Tanımlamalar yapıldıktan sonra performansın değerlendirilmesi aşamasında hangi kriterlerin belirleyici olacağı tespit edilmelidir.

Değerlemecilerin belirlenmesinde klasik anlayışın yerine 360 derece ya da kısmi 360 derece sisteminin kullanılması çalışanların daha objektif değerlendirilmesine olanak sağlayabilir. Elbette oluşturulacak sistemde çalışanlarla performans değerlendirme görüşmeleri yapılmalı çalışana bulunduğu durumla ilgili bilgi aktarılmalı, eksiklikleri varsa bunları gidermek için neler yapılabileceği konuşulmalıdır. Eğer çalışan beklenilenin üstünde bir performans gösteriyorsa bunun geliştirilmesini sağlayacak yollar belirlenmeli ve gelişimini destekleyici kariyer planlaması yapılmalıdır. Dolayısıyla hastanelerde kariyer yönetim sistemi oluşturulmalı ve çalışanın performansı dikkate alınarak gelişimini sağlayıcı eğitim planlamaları yapılmalıdır. Performansı geliştirilmek istenen çalışana, farklı alanlarla ilgilenmesini sağlamak için iş rotasyonu sağlanabileceği gibi da, çalışana daha fazla sorumluluk ya da görev verilerek iş zenginleştirme veya iş genişletme olanakları sunulmalıdır. Ayrıca çalışmada ödüle ilişkin elde edilen sonuç dikkate alınarak bir ödüllendirme sistemi de kurulmalıdır. hastane kaynakları düşünüldüğünde maddi ödüllerin çok sınırlı olması söz konusu olacaktır; ancak çalışanlara yaptıkları işin, gösterdikleri çabanın fark edildiğini gösteren, önemli olduklarını hissettiren manevi boyutu yüksek ödüllerin ağırlıklı olduğu bir sistem kurularak ufak çaplı maddi kaynaklarla bunlar desteklenebilir.

Yeni bir sistem, hastaneler ve geneline bakıldığında tüm kamu sektörü için gerekmektedir; ancak yapılacak olan düzenlemeler, sektörün her alanı için geçerli olma niteliğinden kurtarılarak her alan için özelleştirilmiş yeni soluklu olmalıdır. Böylece uzun yıllardır kendini yenilememiş olan bu sisteme duyulan güvensizlik de giderilecektir. Elbette bu aşama da yeni oluşturulacak sistemin aynı güvensizlikle karşılaşmasını engellemek için daha önce de belirtildiği gibi oluşturulma aşamasında çalışanların desteği alınmalıdır.



**EK:**

**DEVLET HASTANELERİNDE PERFORMANSI ETKİLEYEN  
FAKTÖRLERİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ  
ANKET FORMU**

---

Sizden istediğimiz çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanmış anket sorularını kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

**1-Cinsiyetiniz**

- Erkek  
 Bayan

**2-Yaşınız**

- 20 ve altı  
 21-30 arası  
 31-40 arası  
 41-50 arası  
 51 ve üzeri

**3-Eğitim durumunuz**

- Lise ve dengi  
 Önlisans  
 Lisans  
 Yüksek Lisans

**4-Medeni durumunuz**

- Evli  
 Bekâr  
 Boşanmış

**5-Kaç yıldır bu hastanede görev yapıyorsunuz?**

- 0-5 yıl  
 6-11 yıl  
 12- 17 yıl  
 18-24 yıl  
 25 yıl ve üstü

**6- Aylık geliriniz**

- 500- 999 TL  
 1000- 1999 TL

2000 ve üstü

**7-Hastanedeki göreviniz**

Doktor (Uzman Doktor – Pratisyen Doktor)

Diş Hekimi

Eczacı

Sağlık \_dairecisi

Yüksek Hemşire

Hemşire – Ebe

Sağlık Memuru

Teknisyen

Diğer

**8-Performans değerlemesi sizi rahatsız ediyor mu?**

Evet

Hayır

Fark etmez

**9-Çalıştığınız hastanedeki performans değerlendirme uygulaması hakkında bilginiz var mı?**

Evet

Hayır

Kısmen

**10-Performansınız değerlendirilirken kararlara ve değerlendirmelere ne ölçüde katılmaktasınız?**

Değerlendirmelerden haberdar olmayız

Gerektiğinde düşüncem alınır

Karar verilmeden önce düşüncem alınır

Kararlara katılmam ve düşüncemi belirtmen istenir

11- Aşağıdaki tabloda yer alan performansınızı etkileyen faktörler için görüşlerinizi belirtiniz.

<i>Aşağıdaki ifadeler hakkında görüşlerinizi belirtirken, belirtmek istediğiniz görüşün altında yer alan boşluğa "X" işareti koyunuz.</i>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Gelir düzeyi					
Bağımsız çalışma					
Fikir danışılması					
Yükselme olanakları					
İşin çekici olması					
Fiziksel çalışma şartları					
Ekip çalışması					
Adaletli ve sürekli disiplin sistemi					
Sosyal yardım almak					
Kâra katılmak (döner sermayeden alınan miktar)					
Emeklilik güvencesi					
Ödül almak ( maddi- manevi)					

12- Aşağıdaki tabloda yer alan motivasyonunuzu etkileyen faktörler için görüşlerinizi belirtiniz.

<i>Aşağıdaki ifadeler hakkında görüşlerinizi belirtirken, belirtmek istediğiniz görüşün altında yer alan boşluğa “X” işareti koyunuz.</i>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Parasal ödüllerden daha çok manevi ödüllere önem veririm.					
Ekonomik güven motivasyon için önemlidir.					
İşimle ilgili fikir danışılması motivasyonum için önemlidir.					
Kişiyeye ait bireysel ofisin olması					
Çalışma ortamındaki araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olarak düzenli yenilenmesi					
Mesleki malzemelerin yeterliliği					
Ofis donanımının yeterliliği					
Adaletli ve sürekli disiplin sistemi					
Çalışma ortamının hijyenik açıdan güvenilir olması					
Sosyal tesislerinin olması					
Aydınlatma sisteminin yeterli olması					
Bilimsel çalışma yapma olanaklarının olması					

Anketimiz bitmiştir.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz...

## KAYNAKÇA

- AK Bilal, Hastane Yöneticiliği, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1990.
- AK Bilal, Hastane Yöneticiliği, Özkan Matbaacılık, Ankara, 1990.
- AK Bilal, Sağlık Hizmetlerinde Yönetim Özkan Matbaacılık, Ankara, 1990.
- AK Bilal, Sağlık Hizmetlerinde Yönetim. Yeni Asya Yayınları, İstanbul, 1990.
- AKAL Zuhul, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları No:473, Ankara, 2000.
- AKAL Zühal, Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Ankara, MilliProdüktiviteMerkezi,Ocak2003,[http://www.ydk.gov.tr/seminerler/perfor mans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/perfor mans_yonetimi/performans_yonetimi.htm) (Kasım 2009)
- AKTAN C.Can, “Demotivasyon: İşte Monotonluğun Önlenmesi”[www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon.htm) 10.2009].
- ALDEMİR Ceyhan; Ataoğlu, Alpay ve Budak, Gönül; İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir,2001.
- ATAAY İsmail Durak, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, Birinci Cilt, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 235, 1990.
- AYGİN Aslı Nur ve BEHAR Behar, Endüstri Kuruluşlarında, Çalışma Ortamının Ergonomik Standartların Altında Olması,1-3 Yıl Arası Çalışan, Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Seminer Dersi Araştırma Projesi, (İstanbul, 2005).
- AYGİN Aslı Nur “Performans Değerleme İle Çalışan Motivasyonu arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Uygulama”(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2007.
- ATALAY Ayperi ,  
[http://www.dbe.com.tr/psikoloji\\_dunyasi/default.asp?cntId=03030280](http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030280)  
[25.08.2009].
- AYTAÇ AÇIKALIN İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi, Pegem-A Yayıncılık, Ankara. 1999.
- BAYDAR Gökcan, Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla İlgili Değerlendirmeleri, Ankara: Hacettepe

Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Uzmanlığı Tezi, 1995.

- BİLGİN, M.H., 2001, “Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerlendirme”, Maliye Araştırma Merkezi, No:4286, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.2001.
- BİNGÖL Dursun, Personel Yönetimi, Üçüncü Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1997.
- CAN Halil; AKGÜN Ahmet ve KAVUNCUBAŞI Şahin; Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara,2001.
- ÇAGAN Oylum, Performans Yönetimi Kobifinans Kobilere Özel Dergi, Nisan-Mayıs-Haziran 2007 sayı:17 Fabrika Basım İstanbul,2007.
- ÇORUH Mithat, "1. Basamak Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", 1. Basamak Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu, Ankara, Kasım 1995.
- DİCLE Ülkü, Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Ankara: O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982.
- E. PREW TT, 360 Derece Feedback Yöntemi, Power/Harward Business Review 1998.
- EDWARD E.LAVLER III, İnsan Sermayesi, Executive Excellence, Sayı:61,Nisan 2002.
- EKİNCİ Hasan, Abdullah Yılmaz,” Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002.
- ERASLAN Ergün, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı”, Gazi Üni. Mühendislik Fakültesi Dergisi, Cilt:20, No:1, 2005.
- ERDOĞAN İlhan, İşletmede Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü.İşletme Fak. Yayınları, No:248, İstanbul,1991,
- ERDumlu Güngör, Belediyelerde Performans Ölçülmesi, DPT Yayınları Ankara, 1996.
- EROĞLU Feyzullah, Davranış Bilimleri, 2.B., Beta Yayınları, İstanbul. 1995.
- FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dördüncü Baskı, İstanbul: Yönetim Dizisi Alfa Yayınları,2002.

- FİNNİGAN John; Doğru İse Doğru Eleman, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- FİSHER C.D., L.F.SCHOENFELDT, J.B. SHAW, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996.
- Francis Boand, Motivations et Comportements Individuels dans L'Enterprise Dirigee par Roger Muccheilli. Colection Cadreco Scienses Humanines, Enterprise. Moderne d'Etiton, Paris 1972.
- GERMIŞLİ Nükhet, Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği, 10. Ulusal Kalite Kongresi, 13–15 Kasım 2001.
- Güran, S., "Anayasa Mahkemesinin 1982 Anayasası Döneminde Personel Hukukuna Bakışı" Anayasa Yargısı, Ankara. 1989.
- [http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm) (Kasım 2005)
- KARACA Harun, Hastaneler ve Yönetimleri, Sağlık Yönetimi Dergisi, Sayı 1.
- KARMAN, H., 2003. "Takım Olma Düzeyinin Belirlenmesinde Performans Sisteminin Yeri ve Önemi", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2003.
- KESKİN Burcu, Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Teknikleri" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2008.
- KOZAK Erol, Bir Sosyal Siyaset Müessesesi Olarak Vakıf. Akabe Yayınları No:39, İstanbul, 1985.
- MEV (Milli Eğitim Vakfı), 2004. Özel Öğretim Kurumlarında Öğretmen Seçme ve Performans Değerlendirme Sistemi, Ankara. 2004.
- Onar, S.S., İdare Hukukunun Umumi Esasları, C. II. İsmail Akgün Matbaa ve Kitapçılık Müessesesi, İstanbul 1966.
- ÖNEN, Levent ve TÜZÜN M. Burak. Motivasyon. Epsilon Yayıncılık: İstanbul 2005.
- ÖZDEMİR Erkan "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi", Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 4, Sayı:2, 2002.



- ÖZDEMİR Erkan, “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, Uludağ Üni. İşletme Bölümü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, İş güç Dergisi, Cilt:4, Sayı:6, 2002.
- ÖZDEMİR Mahmud, Sistemler Yaklaşımı Açısından Hastane Organizasyonu ve Yönetimi. Atatürk Ü. Yayın No:649, Erzurum, 1988.
- ÖZDİLEK Şemsi ve AKGÜN Nejat, Hastane Yönetim ve Organizasyonu. Ankara Yarı Açık Cezaevi Matbaası, Ankara, 1970.
- ÖZTÜRK Zekai, Hakan Dünder, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 4, s. 2 .2003.
- PAKSOY Mahmut, Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yöntemi, İ.Ü.Yayınları no:4356,İstanbul,2002.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Çalışma Psikolojisi. Uludağ üniversitesi Basımevi, 2.B. 1984.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.
- SEÇİM Hikmet, “ Hastane Yönetim Organizasyonu Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonları İçin Bir Model Önerisi” A.Ö.F Yayın No:53 Eskişehir 1985.
- TANYAŞ M, FIĞLALI A, Performans Değerlendirme İçin Yeni Bir Yöntem, (Editörler: L.Yenilmez, M.Ermiş, G.Yılmaz) 2000’li Yıllarda Uzay, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu, Hava Harp Okulu Basımevi, İstanbul,1999.
- TUTGUT Hakan, “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, Temmuz Eylül 2002.
- TUTUM Cahit Tutum, Personel Yönetimi, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1979.
- TÜRKMEN İsmail, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler”, M.P.M., Verimlilik Dergisi, Özel sayı, 2.B., 1996.
- UÇKUN C.Gazi, Elbeyi Pelit, “Hizmet İşletmelerinde İş gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, Standart, 2003.

- UYARGİL Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994.
- WENDELL French, The Personnel Management Process, Houghton Mitflin Compony, USA,1974.
- William H.NEVVMAN, Sevk ve İdare. çev; Kenan SÜRGİT, T.O.D.A.I.E.Yayın No:115, Sevinç Matbaası, Ankara, 1970.
- Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Yayın No: 499, Ankara, 1988.
- YILMAZ Muharrem 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Ve Önündeki Engeller, Sakarya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2004.
- YÜKÇÜ Süleyman. Maliyet Muhasebesi (Yönetim açısından), 2.B., D.E.Ü. İ.İ.B.F., İzmir 1993.

FACTORS EFFECTİNG THE PERFORMANCE OF İTS İMPACT ON EMPLOYEE MOTİVATİON İN HOSPİTALS İN THE PROVINCE OF KOCAELİ İNVESTİGOTİON.

-