



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİYLE
PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE YAŞAM
DOYUMUNUN ARACI ROLÜ: RESTORAN
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Yıldırım GÜRBÜZ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

TEMMUZ – 2023



**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİYLE PERFORMANS
ARASINDAKİ İLİŞKİDE YAŞAM DOYUMUNUN ARACI ROLÜ:
RESTORAN İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Yıldırım GÜRBÜZ

**YÜKSEK LİSANS
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ 2023

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Yıldırım GÜRBÜZ

31.07.2023

TEZ ONAY SAYFASI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Yıldırım GÜRBÜZ öğrencisi tarafından hazırlanan Çalışanların Motivasyon Düzeyleriyle Performans Arasındaki İlişkide Yaşam Doyumunun Aracı Rolü: Restoran İşletmeleri Örneği Başlıklı tez çalışması 31/07/2023 tarih ve 11:00 saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak **KABUL** edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan (Unvan/Ad-Soyad/Kurum):	☒	☐
Doç Dr. Hakan KOÇ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi		
Üye (Unvan/Ad-Soyad/Kurum):	☒	☐
Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi		
Üye (Unvan/Ad-Soyad/Kurum):	☒	☐
Doç. Dr. Alper İŞİN İzmir Katip Çelebi Üniversitesi		
Üye (Unvan/Ad-Soyad/Kurum):	☐	☐
Üye (Unvan/Ad-Soyad/Kurum):	☐	☐

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİYLE PERFORMANS ARASINDAKİ
İLİŞKİDE YAŞAM DOYUMUNUN ARACI ROLÜ: RESTORAN İŞLETMELERİ
ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Yıldırım GÜRBÜZ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Temmuz 2023

ÖZET

Küreselleşme süreci ve teknolojik gelişmelerle birlikte, çalışan performansı rekabet koşullarını doğrudan etkilemektedir. İşletmelerin ortaya koyduğu hizmet kalitesi, rekabette öne geçmeyi sağlayan müşteri memnuniyetini etkileyen en belirgin unsurdur. Emek faktörünün yoğun olduğu restoran işletmelerinde çalışanların davranışlarını olumlu yönde geliştirmek ve devamlı hale getirmede motivasyon kavramı önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmanın amacı motivasyon düzeyleriyle performans arasındaki ilişkinin ayrıntılı şekilde ortaya konulması ve motivasyon performans ilişkisinde yaşam doyumunun aracılık rolünün tespit edilmesidir. Bu doğrultuda ilk olarak çalışanların motivasyon düzeyleri ile performansları belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul’da faaliyetlerini yürüten restoranların çalışanları oluşturmaktadır. Belirlenen örneklem grubuna gönderilmiştir. Geri dönüş sağlanan formlardan toplam 393 sağlıklı anket formu ile veri seti oluşturulmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Düzenlenen anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde kişisel bilgi formu ikinci bölümünde performans ölçeği, üçüncü bölümde yaşam doyumu ölçeği, dördüncü bölümde motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklere verilen cevaplar SPSS programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizi için SPSS (The Statistical Package for Social Science) programı kullanılmış ve analiz sırasında Sobel testi, t-testi ve oneway ANOVA testi yapılmıştır. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğundan performanslarına olumlu katkı sağladığı görülmektedir. Çalışanların motivasyon düzeyleri ile performanslarındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü olduğu belirlenmiştir.

Bilim Kodu : 116905
Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Performans, Yaşam Doyumu
Sayfa Adedi : 95
Tez Danışmanı : Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU

THE INTERMEDIATE ROLE OF LIFE SATISFACTION IN THE RELATIONSHIP
BETWEEN MOTIVATION LEVELS AND PERFORMANCE: THE CASE OF
RESTAURANTS

(M.Sc. Thesis)

Yıldırım GÜRBÜZ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

July 2023

ABSTRACT

Along with the globalization process and technological developments, employee performance directly affects the conditions of competition. The quality of service offered by businesses is the most prominent factor affecting customer satisfaction, which enables them to stay ahead of the competition. The concept of motivation plays an important role in improving and sustaining the behavior of employees in restaurant businesses where the labor factor is intense. The aim of the study is to reveal the relationship between motivation levels and performance in detail and to determine the mediating role of life satisfaction in the motivation-performance relationship. In this direction, firstly, the motivation levels and performances of the employees were determined. The working group of the research consists of the employees of the restaurants operating in Istanbul. It was sent to the determined sample group. A data set was created with a total of 393 healthy questionnaires from the returned forms. Questionnaire form was used as data collection tool in the search. The prepared questionnaire consists of four parts. In the first part of the questionnaire, the performance scale was used in the second part of the personal information form, the life satisfaction scale in the third part, and the motivation scale in the fourth part. The answers to the scales were analyzed with the SPSS program. SPSS (The Statistical Package for Social Science) program was used for the analysis of the data, and Sobel test, t-test and one-way ANOVA test were used during the analysis. Since the motivation of the employees is high, it is seen that it contributes positively to their performance. It has been determined that life satisfaction has a mediating role in the relationship between the motivation levels of the employees and their performance.

ScienceCode : 116905
KeyWords : Motivation, Performance, Life Satisfaction
PageNumber : 95
Supervisor : Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU

TEŞEKKÜR

Hayatımın ve araştırmamın her evresinde bana olan desteğini hissettiğim değerli eşim Zehra ADANUR GÜRBÜZ ve araştırmamı tamamlamam konusunda beni motive eden oğlum Ural GÜRBÜZ'e çok teşekkür ediyorum.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca değerli yardımları ve önerileriyle beni yönlendiren, eğitim hayatımda önemli bir role sahip olan değerli hocam, danışmanım Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU'na, çalışmamda her türlü desteği esirgemeyen değerli biladerim Dr. Alper IŞIN'a teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Motivasyon.....	7
2.1.1. Motivasyon Kavramının Özellikleri	8
2.1.2. Yöneticiler İçin Motivasyonun Önemi	9
2.1.3. Motivasyon Teorileri	10
2.1.3.1. Kapsam teorileri	10
2.1.3.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.....	11
2.1.3.1.2. F. Herzberg'in çift faktör teorisi	14
2.1.3.1.3. David McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi	16
2.1.3.1.4. Clayton Alderfer'in ERG teorisi	18
2.1.3.2. Süreç teorileri	19
2.1.3.2.1. Victor H. Vroom'un bekleyiş (ümit) teorisi.....	20
2.1.3.2.2. Lawler ve Porter'in bekleyiş-değer teorisi	21
2.1.3.2.3. F. Skinner'in şartlandırma ve pekiştirme teorisi	22
2.1.3.2.4. Stacey Adams'ın eşitlik teorisi.....	23
2.1.3.2.5. Edwin Locke'un amaç teorisi.....	24

2.1.4. Motivasyon Süreçleri ve Motivasyon Araçları	25
2.1.4.1. Ekonomik araçlar	28
2.1.4.2. Psiko-sosyal araçlar	31
2.1.4.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar	34
2.2. Performans.....	39
2.2.1. İş gören Performansının Boyutları.....	40
2.2.2. Performans Değerlendirmesi	41
2.2.2.1. İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi	42
2.2.2.2. Performans değerlendirmenin amaçları.....	44
2.2.2.3. Performans değerlendirme yöntemleri	45
2.2.2.3.1. Grafik dereceleme yöntemi	46
2.2.2.3.2. Derecelendirme ve puanlama yöntemi	46
2.2.2.3.3. Kontrol listesi yöntemi	47
2.2.2.3.4. Kritik olay yöntemi	47
2.2.2.3.5. Sıralama yöntemi	47
2.2.2.3.6. İkili karşılaştırma yöntemi	48
2.2.2.3.7. Zorunlu dağılım yöntemi.....	48
2.2.2.3.8. Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği yöntemi....	49
2.2.2.3.9. Takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi	49
2.2.2.3.10. 360 derece geri bildirim yöntemi	49
2.2.2.4. Performans değerlendirme hataları.....	50
2.2.2.4.1. Kişisel önyargılar	51
2.2.2.4.2. Hale (halo) ve boynuz (horn) etkisi	51
2.2.2.4.3. Kontrast hataları	51
2.2.2.4.4. Aşırı olumluluk ve olumsuzluk	52
2.2.2.4.5. Pozisyondan etkilenme hatası	52

2.2.2.4.6. Ortalama puan verme eğilimi.....	52
2.3. Yaşam Doyumu.....	53
2.3.1. Kişisel Faktörler.....	54
2.3.1.1. Cinsiyet.....	54
2.3.1.2. Yaş.....	54
2.3.1.3. Medeni durum	55
2.3.1.4. Eğitim düzeyi	56
2.3.1.5. Gelir düzeyi	56
2.3.2. İşle İlgili Faktörler	57
3. YÖNTEM.....	59
3.1. Araştırma Modeli	59
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	60
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	61
3.4. Veri Toplama Tekniği	61
4. BULGULAR VE YORUM.....	63
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	63
4.2. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	64
4.3. Faktör Analizi Sonuçları	65
4.4. Araştırmadaki Ölçek Cevaplara Yönelik Normallik Testi Sonuçları.....	67
4.5. Betimsel Varyans Analizleri	67
4.6. Korelasyon Analizi Sonuçları	74
4.7. Regresyon Analizi Sonuçları.....	75
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	79
KAYNAKLAR	85
EKLER.....	91

	Sayfa
EK-1. Bilimsel Yayın Etiği Onay Formu.....	91
EK-2. Araştırma Ölçek Formu	93
ÖZGEÇMİŞ	95



TABLoların LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Grafik dereceleme ölçeği örneği.....	46
Tablo 4.1. Demografik dağılımlar.....	63
Tablo 4.2. Ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları.....	64
Tablo 4.3. İş performansı ölçeği faktör analizi sonuçları.....	65
Tablo 4.4. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği faktör analizi sonuçları.....	65
Tablo 4.5. Yaşam doyumu ölçeği faktör analizi sonuçları.....	66
Tablo 4.6. Normallik testi sonuçları.....	67
Tablo 4.7. Cinsiyet değişkenine göre çalışanların iş performanslarında oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme	67
Tablo 4.8. Medeni durum değişkenine göre çalışanların iş performanslarında oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme	68
Tablo 4.9. Yaş değişkenine göre çalışanların iş performanslarında oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme.....	68
Tablo 4.10. Eğitim durumu değişkenine göre iş performansı düzeylerinde oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme	68
Tablo 4.11. Çalışma süresi değişkenine göre iş performansı düzeylerinde oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme	69
Tablo 4.12. Cinsiyet değişkenine göre çalışanların motivasyonlarında oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme	69
Tablo 4.13. Medeni durum değişkenine göre çalışanların motivasyon durumlarına oluşan farklılığa ilişkin.....	70
Tablo 4.14. Yaş değişkenine göre çalışanların motivasyon durumlarına oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme	70
Tablo 4.15. Eğitim durumu değişkenine göre motivasyon durumlarında oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme	71
Tablo 4.16. Çalışma süresi değişkenine göre motivasyon durumunda oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme	71
Tablo 4.17. Cinsiyet değişkenine göre çalışanların yaşam doyumunda oluşan farklılığa ilişkin	72

Tablo**Sayfa**

Tablo 4.18. Medeni durum değişkenine göre çalışanların yaşam doyumunda oluşan farklılığa ilişkin	72
Tablo 4.19. Yaş değişkenine göre çalışanların yaşam doyumunda oluşan farklılığa ilişkin.....	72
Tablo 4.20. Eğitim durumu değişkenine göre çalışanların yaşam doyumunda oluşan farklılığa ilişkin	73
Tablo 4.21. Çalışma süresi değişkenine göre yaşam doyumlarında oluşan farklılığa ilişkin.....	73
Tablo 4.22. Basit Doğrusal Korelasyon Analizi Sonuçları	74
Tablo 4.23. Motivasyonun iş performansına etkisi.....	75
Tablo 4.24. Motivasyonun yaşam doyumuna etkisi.....	75
Tablo 4.25. Yaşam doyumunun iş performansına etkisi.....	76
Tablo 4.26. Motivasyonun iş performansına etkisinde yaşam doyumunun aracı rolü (sobel testi).....	76

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	11
Şekil 2.2. Herzberg'in çift faktör teorisi	15
Şekil 2.3. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG teorisinin karşılaştırılması	19
Şekil 2.4. Vroom'un bekleyiş teorisi.....	20
Şekil 2.5. Motivasyon süreci ve aşamaları.....	26
Şekil 3.1 Araştırma modeli	59

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ÇBİMÖ	Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği
ERG	Existance Relatedress Growth
KMO	Kaiser Mayer Olkin
SPSS	Statical Package for the Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
VİG	Var olma İlişki Kurma Gelişme

1. GİRİŞ

Günümüzde insanların hayatlarına katmak istedikleri en mühim amaç, mutluluk arayışı ya da diğer bir deyişle iyi olma halidir. Mutluluk insan varoluşunun temelini oluşturmaktadır. Mutlu olabilme çabası tarih öncesi zamanlardan bu güne süregelen insan tabiatının başlıca arayışını ortaya koymaktadır. Yakın zamanda iyi olma fikriyle yapılan çalışmaların azımsanmayacak şekilde çoğaldığı görülmektedir. (Yurcu ve Atay, 2015:18). Mutlu olma çalışmalarının çıktılarında kişilerin anlaştığı dostlarının olması, huzurlu bir evlenme gerçekleştirmeleri ve huzurlu olan mesleğe sahip olmaları iyi hissetmeleri açısından yeterli görülmektedir. Fakat birey doğasının oldukça büyük bir kısmını ortaya koyan çalışma hayatının kazanılan doyum, bireylerin toplumsal hayatlarında da hayli etkili olmaktadır.

Dünyada yaşayan nüfusunun her geçen zaman artması, bunun beraberinde ihtiyaçların çoğalması ve gezegende meydana gelen değişime ve gelişmeler, birçok insanı ve bu insanların tüm yönlü ilişkilerini planlayacak yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını önemli kılmıştır (Şahin, 2004, 524). Bu zorunluluk, beraberinde yönetim biliminin gelişmesini getirmiştir. Bunun en önemli sebeplerinden biri yönetim olgusunun sosyal gelişmelere benzer olarak sürekli gelişmekte olmasıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 27). Bu kapsamda yönetim; beklentileri, tutkuları, hedefleri ve oldukça birbirinden farklılık gösteren bireylere iş yaptırabilme sanatı olarak tanımlanabilir. Bu sebeple yönetimin temel işlevlerinden birisi, örgütü oluşturan kişilerin amaçları ve örgütün amaçlarının en etkin ve faydalı bir şekilde uyumunun ortaya konulmasını sağlamaktır (Şahin, 2004: 524). Yönetim işlevini yerine getiren bu süreci en iyi şekilde yönlendiren ve yöneten kişi ise yöneticidir. Aynı anda belirli sayıda insanı önceden belirlenmiş bir amaç uğruna beraber çalışmaları için koordine etmek, bunu sınırlı sayıda kaynaklardan yararlanarak yapmak, etkinlik ve verimlilik arasında denge kurmak ve bu şekilde örgütsel amaçlara (kâr arttırma, büyüme vb.) ulaşabilmek yöneticinin temel amaçlarını oluşturmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 33). Örgüt, iki veya daha fazla kişinin bilinçli şekilde, bir işi başarmak için bir araya gelerek oluşturulan yapıdır. Bu yapıdaki bireylerin hepsinin faaliyet bütünü içinde belirli görev, yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır (Uygur, 2010: 109). Bir yapının örgüt olarak değerlendirilebilmesi için gerekli en temel unsur insandır. İş gören olmadan, örgütün var olabilmesi ve bu varlığını sürdürebilmesi mümkün değildir.

İnsanların, toplumun bir kısım istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için üretime geçmeleri aslında aynı şekilde kendi istek ve ihtiyaçlarının da karşılanabilmesi beklentisiyle gerçekleşmektedir (Ergül, 2005: 67). Örgüt için daha verimli çalışması ve etkin bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmeleri diğer kaynakların sayıca üstünlüğünden ziyade iş görenlerin nitelik özelliklerine dayanmaktadır. Her açıdan farklı özellikteki insan kaynaklarını aynı amaç doğrultusunda çalıştırmak, bununla birlikte zorunlu olmadıkları veya iş tanımında bulunmayan işleri yapmalarını sağlamak için iş görenlerin doğru biçimde motive edilip, örgütsel bağlılığının arttırmak örgüt başarısı için en önemli hususların başında gelmektedir (İyidemirci ve Aydın, 2018: 132). Hem yerel hem de uluslararası ölçekte faaliyetlerini sürdüren ve rekabet halinde olan işletmeler insan kaynaklarının önemini kavramış ve önce insan yaklaşımı ile hareket etmeye başlamışlardır. İşletmeler için artık gittikçe zorlaşan rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirebilmek için insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak oldukça önemlidir. Bu bağlamda motivasyon kavramı devreye girer, motivasyon en kısa biçimde iş görenlerin yaptıkları işi, severek ve isteyerek mümkün olan en iyi şekilde yapmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen çabaların bir bütünüdür (Selen, 2009: 16). Motivasyon insanları belirli bir amacı gerçekleştirmek için canlandıran ve kişiyi bu doğrultuda harekete geçiren bir süreçtir. İşletmelerde ise çalışan bireyler motivasyon sayesinde daha önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar doğrultusunda üretimde bulunurlar (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010: 249). Sanayinin ve özellikle de iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesi ile birlikte insanın bir kaynak olarak görülmesi ve örgütlerin bu kaynağı en verimli biçimde kullanmak için içten bir güce ihtiyaç duymaları, motivasyonun önemini arttıran unsurların başında gelmektedir. Küreselleşen dünya ile birlikte rekabet artmış ve bu durumda da örgütler arası rekabette başarılı olunması için, insan unsuru en önemli değer olduğunu kanıtlamıştır. Bir çalışma sonucunda başarıya ulaşmak isteyen örgütlerin bu yüksek değeri, verimli ve etkili kullanması şarttır (Sarıhasan, 2014: 10). Modern çağda yöneticilerin başarıları, iş görenleri örgütün önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışma yapmaları, tüm bilgi ve yeteneklerini bu amaç doğrultusunda verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlamak için iş görenleri doğru şekilde motive edilmelerine bağlıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 203).

Mutlu insan, yaşamdan ve çalıştığı işten haz alan insandır. Çalışanların çalıştıkları işlerinden elde ettikleri doyum duygusu ana hatlarıyla yaptıkları meslek ve

işle alakalı talep ve gereksinimlerinin giderilmesiyle oldukça ilgilidir. Bunun aksine talep ve gereksinimleri karşılanmayan çalışanlar, işlerinde çalışırken tatminsizdirler ve uygun olmayan davranışlar göstermektedirler (Işık, vd., 2017:458).

Çalışanların ne kadar fazla performans ortaya koyduklarının ölçülmesi ve sağlanan bulguların çalışanların mevcut performans ölçütlerinin yükseltmeye yönelik kullanılmasıyla bir işyerinin uzun vadedeki başarısı ortaya konulabilir. Özetle değerlendirme sistemi çalışanı işe başlatmayla belirli zaman diliminde kendini tekrarlayan ve belirli bir hedef doğrultusunda yapılan çalışmaların bütünüdür. İşletmelerin sektör kapsamı, çeşidi ve kapasiteleri fark etmeksizin, idareci kadrolarında bulunan bireylerin birincil sorumluluk alanlarından başlıca önemlisi, çalışan performansının değerlendirilmesiyle beraber arttırmaya çalışılmasıdır (Kıngır ve Taşkiran, 2006:196).

Yapılan çalışmalara göre bireysel anlamda iyi olma seviyesi yukarıda olan bir bireyin, hayat tatmini fazla görmesi, genelde iyi ruh hali içerisinde bulunması ve oldukça az üzülmeye, kederlenmeye, öfke gibi pek istenmeyen durumlarda bulunması beklenir. Kişisel olarak iyi olabilme seviyesi aşağıda bulunan bir bireyinse hayatında haz alamaması, güzel hislerden daha fazla kızgınlık, tedirgin olmaz, kaygılı, gergin, depresiflik gibi istenmeyen duyguları yaşaması öngörülür (Kermen ve Sarı, 2014:176). Bireysel olarak iyi olma, bilişsel ve duygusal olarak iki bileşene sahiptir. Duygusal bileşenler iyi yönde ruh hali ve olumsuz ruh halinden oluşmaktadır. Bilişsel kısmıysa kişinin yaşam tatminidir (Güner ve Bozkurt, 2017:4). Yüksek kalifiyeli çalışan gücü aslında mutlu çalışan demektir. Haliyle işletmelerinde çalışanlarının kişisel yaşam tatminlerini dikkate etmeli ve işletme olarak sorumluluklarını, iş doyumu yaratan örgütsel etmenleri (görevin niteliği, iş arkadaşları, şirketin yönetim anlayışı, ödeme politikaları, rakipleri, gelişim ve terfi şartları, işte iş saatleri ve ortamları, denetim ve kontrol şartları) önem verilmelidir.

Çalışmalarda da görüldüğü üzere, teknolojik gelişmeler her ne kadar fazla geliştirilirse geliştirilsin şirketlerin özellikle de hizmet işletmelerini en vazgeçilmez etmeni insan kaynaklarıdır. Bundan dolayı daha etkin bir halde idaresi için yaşam tatmin seviyelerinin incelenmesi, çalışanların iş tatmini ve ortaya koydukları performanslarının tespit edilme epey önem taşımakta, çalışan dönüşüm süresinin azalması için çabalamaktadır. Bu yüzden rolü oldukça artan çalışanın mutlu olması tanımının çalışanların tavır ve performansları üstündeki etkilerinin ortaya konulması

Çalışanla yöneticilerin arasında bulunan ilişkilerin düzenlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Araştırma kapsamında; motivasyon, performans ve yaşam doyumu kavramlarına yönelik alan yazın bilgisi verilerek ve bu kapsamda İstanbul ilindeki restoran işletmeleri çalışanlarının katılımıyla veriler toplanmıştır.

Araştırmanın sınırlılıklarını kaynaklar, zaman ve maliyet konuları oluşturmaktadır. Araştırmanın kavramsal kısmı ulaşılabilen makale, kitap, bildiri, yüksek lisans, doktora tezleri ve internet kaynakları ile sınırlıdır. Çok geniş bir alana yayılan araştırma evrenine ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün görünmemektedir. Bu nedenle araştırma yalnızca İstanbul ilindeki restoran işletmeleri çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.

Çalışma kapsamında evrenin tamamından veri toplamak uygulanabilir olamayacağı fikri örneklem belirleme yöntemine gidilmesini zorunlu kılmaktadır. Araştırma evrenini, restoran işletmelerindeki tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın neye ve kime genelleneceğini belirten evrenini 2023 Şubat ayı itibari ile İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren restoran işletmesi çalışanları oluşturmaktadır.

Çalışmanın örnekleme tasarlanırken Yazıcıoğlu (2004) ‘nın 0, 05 önem seviyesinde bir milyon ve üzeri evren büyüklüğü esas alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, kolayda örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. Belirlenen örneklem grubuna toplamda 500 anket formu gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarının 415 adedinin ulaşması sağlanmıştır. Dönüşü sağlanan formların hatalı ve eksik olarak doldurulmuş olanları veri grubuna dâhil edilmemiştir. Toplam olarak 393 anket formuyla veri seti oluşturulmuştur.

Çalışmada birincil ve ikincil bilgi kaynaklarından faydalanılmıştır. Çalışmanın kavram ve kuram kısımlarında önceden yapılmış araştırmalar, makaleler, tezler gibi yazınsal kaynaklar incelenmiştir. Bu araştırmaların ışığında restoran çalışanlarının yaşam doyumları, motivasyon ve performansları arasında bulunan ilişkiyi saptamaya yönelik anket uygulanmıştır. Veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan iş görenlerin demografik özellikleri, ikinci iş görenlerin motivasyon düzeylerini ölçmek için Likert tipi Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin ve Malorni tarafından 2010 yılında geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği

(ÇBİMÖ) kullanılmıştır. Üçüncü bölümde yaşam doyumunu tespit etmek amacıyla (Diener, Emmons, Larsen, &Griffin, 1985)'ningeliştirdiği “Yaşam Doyumu Ölçeği” (Life SatisfactionWith Life Scale) kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise, Kirkman ve Rosen'dan (1999) uyarlanan ve Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen çalışan performansı ölçeği uygulanmıştır. Anket formunda bulunan ifadeler örneklem grubu hangi seviyede katıldıklarını belirtmek amacıyla 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler, “Hiç Katılmıyorum (1), “Çoğunlukla Katılmıyorum (2)”, “Biraz Katılıyorum (3), “Katılıyorum (4)”, “Çoğunlukla Katılıyorum (5)” belirtilmiştir. Araştırma kapsamında verilerin çözümlenmesinde ve analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırmada yer alan çalışanların demografik özelliklerini analiz etmek amacıyla yüzdelik (%). ile frekans (f). bulgularına bakılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kontrol değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve anova analizleri yapılmıştır. Motivasyon ile performans arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü olup olmadığına process testi kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Algılanan yaşam doyumunu, motivasyon ve performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek ve aracılık rolünü test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın temel amacı; motivasyon düzeyleriyle performans arasındaki ilişkinin ayrıntılı şekilde ortaya konması ve motivasyon performans ilişkisinde yaşam doyumunun aracılık rolünün tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda aşağıda belirtilen hipotezler kurulmuştur.

H1: Çalışanların motivasyon düzeyleri performanslarını etkiler

H2: Çalışanların motivasyon düzeyleri yaşam doyumlarını etkiler

H3: Çalışanların yaşam doyumları performanslarını etkiler

H4:Çalışanların motivasyonlarının performans üzerindeki etkisinde yaşam doyumunun aracı rolü vardır.

H5: Çalışanların performansı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H6: Çalışanların performansı medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H7: Çalışanların performansı yaşlarına göre farklılık gösterir.

H8: Çalışanların performansı eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

- H9: Çalışanların performansı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.
- H10: Çalışanların motivasyonları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
- H11: Çalışanların motivasyonları medeni durumlarına göre farklılık gösterir.
- H12: Çalışanların motivasyonları yaşlarına göre farklılık gösterir.
- H13: Çalışanların motivasyonları eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.
- H14: Çalışanların motivasyonları çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.
- H15: Çalışanların yaşam doyumu cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
- H16: Çalışanların yaşam doyumu medeni durumlarına göre farklılık gösterir.
- H17: Çalışanların yaşam doyumu yaşlarına göre farklılık gösterir.
- H18: Çalışanların yaşam doyumu eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.
- H19: Çalışanların yaşam doyumu çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Bu çalışma, yaşam doyumu araçlarını kullanma imkânı olan işletmelere tavsiye ve fayda sunması, restoran işletmelerinde çalışanın motivasyonu sürecinde uygulaması gereken çalışan yaşam doyum araçlarının tespit edilmesi ve çalışan mutluluğundaki aksaklıkların ortaya konulması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca araştırmanın çıktıları restoran işletmelerinde uygulanabilecek çalışan motivasyon araçları belirlenirken, ortaya konulabilecek yaşam doyumunun aracı etkileri için restoran işletmelerine belli fikirler ortaya çıkarması ve böylelikle de tespit edilen amaç ve hedeflere ulaşabilmede ve rakiplerin önüne geçmeyi sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Motivasyon

İş, örgütsel şartlarda belli bir zaman parçasında ortaya konan, bununla beraber bazı ilişkileri başlatan ve ücret karşılığı yapılan hizmet ve/veya mal üretme gayesidir. Doyumsa duygusal olarak tepki biçimidir. Çalışanlar iş hayatları boyunca, işine, çalıştığı işletmeye ve iş şartlarına dair epey deneyim elde etmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:56). İş doyumu, ilk olarak 1920’li zamanlarda çalışmalara başlık olarak yer almış, fakat kavramın önemi 1940’lı zamanlarda anlaşılmıştır (Eğinli, 2009:36). Kişi hayatında çalışması ve bir işe sahip olma fikri oldukça önemi fazla olan yere sahiptir. Kişinin parçası olarak yer aldığı çevrelerden çalışma çevresi ile birlikte, birey hayatının neredeyse üçte biri çalışmayla geçmektedir. İşin insanlar açısından önemli arz etmesinin nedeni hayat geçirdiği etmenlerinden ortaya çıkmaktadır. İş, insanların sosyal, ekonomik ve psikoloji olarak farklı gereksinimlerini tatmin olmasına ortam sağlar. Bu sebepten bireylerin hayatlarında önemli kilit rolü bulunmaktadır (Köroğlu, 2011:16). Çalışılan işin karşılığında sağlanan para, mal, hizmet ya da yetenek, gerçekleştirilen işin ekonomik olarak kapsamını ifade etmektedir. İnsanlar yaptıkları işlerde ekonomik katkı ortaya koymaktadır. Çalışmanın sonucu olarak elde edilen ücret, yiyecek, sığınma, ulaşım ve benzeri ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktadır (Köroğlu, 2011:16). Araştırmalarda ilk “iş doyumu” tanımlamaları Locke ve Landy vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. İş tatmini, insanın genelde çalışma hayatından aldığı mutluluk ve hazzı anlatmaktadır. Land ise iş tatminini çalışmaya ait kişisel değerlendirme sonucunda meydana çıkan duygusal hal adıyla isimlendirmektedir (Keser, 2005:104). İş doyumu, çalışma şartlarının veya işten sağlanan sonuçların bireysel olarak değerlemesidir. Kişinin beklentiler, normlar ve değerler sistemlerinden ilerleyerek işlenen iş ve iş bölümlerine ait algılamalarına karşı ortaya çıkardığı içerden gelen hislerden oluşmaktadır. Çıkan manada çalışma doyumu, “kişinin iş şartlarına verdiği reaksiyonu” dur (Aşan ve Erenler, 2008:205). Locke’a göre: “Bir insanın mesleki deneyimi veya meslek kazanımlarının takdir edilmesiyle beraber, kişiyi mutlu eden, duygusal durum veya kişiyi mutlu eden olumlu duygusal durum olmasıdır (Keser, 2005:104).

2.1.1. Motivasyon Kavramının Özellikleri

Genel anlamda isteklendirme ve yönlendirme olarak ortaya çıkan motivasyon, aşağıda yer alan dört temel özelliğiyle tanımlanmaktadır. Bunlar:

- Motivasyon kişiye özel bir olgudur. Bu sebepten her insan farklıdır ve bütün motivasyon teorilerinin temelinde bu farklılıkları vurgulamak gerekir.
- Motivasyon genel manada bir niyet olarak adlandırılabilir. Motivasyonun çalışanların kontrolünde olduğu varsayılır ve davranışlar çabanın yayılması gibi motivasyon tarafından belirlenir.
- Motivasyonun birçok yönü bulunur. Burada hangi faktörün insanları daha istekli hale getireceği ve zamanla farklılaşan motivasyon faktörlerinin neler olacağının ortaya konulması gerekmektedir.
- Motivasyon davranış ya da performans değildir. Motivasyon bireyi içten ve dıştan etkileyen unsurlarla ilgilidir (Genç, 2004: 233).

Motivasyonun en temel özelliklerinden birisi, çalışanların kişilik yapılarının, arzuları, ihtiyaç ve istek durumlarının kişiden kişiye ve duruma göre farklılık göstermesidir. Bu özelliğinden dolayı tüm çalışanları aynı zamanda isteklendirmek ve harekete geçirmek hayli zordur. Bunun yanı sıra herkesi aynı teşviklerle, ödüllerle vb. metotlarla teşvik etmek de mümkün değildir. Ayrıca bireyin istekleri, ihtiyaçları ve ruh durumu her an değişebilir olduğundan bireyi her zaman benzer şekilde motive etmek olanaksızdır. Bu karışık durum, motivasyonu farklı bir duruma taşımaktadır (Özler, 2013: 129). Çalışanlar, sadece ekonomik ve sosyal açıdan değil aynı anda psikolojik ihtiyaçlarının da karşılandığı iş ortamında daha verimli çalışabilir. İyi yöneticiler şartların uygunluğuna ve çalışanı nasıl motive edeceğini bilerek kişiye uygun motivasyon yöntemlerinden destek alabilir (Öğüt, Akgemici ve Demirsel, 2004: 286). Motivasyonun; farklı bir özelliği de işten ayrılma niyetini küçülten ve örgütsel bağlılığı büyüten bir etkisinin olmasıdır. Bunun için çalışanın ihtiyaç ve istekleri doğru şekilde belirlenip, uygun olan heveslendirme yöntemleri kullanılarak çalışan olumlu yönde motive edilir. Böylece, çağımız işletmelerinin en önemli sorunlarından çalışan devir hızı azaltılacak ve olumlu bir işletme farkındalığı oluşturacaktır (Özler, 2013: 129).

2.1.2. Yöneticiler İçin Motivasyonun Önemi

Motivasyonun kavramını, insan ve insanın davranışları oluşturmaktadır ve bu sebepler insanı kazanmak motivasyonun temel gayelerindendir. İnsanları kazanabilmek içinde, onların beklentileri, gayeleri, arzuları ve ihtiyaçlarının bilinmesi önem arz eder. Bundan dolayı, yöneticiler, çalışanları nelerin motive ettiğini doğru olarak tespit etmeye çaba harcamalıdır (Şahin, 2004: 526).

Yöneticiler motivasyon ile örgütün türü ve faaliyetleri fark etmeksizin ilgilenmeye mecburdurlar. Çünkü performans ve motivasyon yakından ilişkilidir, olumlu yönde motive olmayan çalışandan yüksek performans beklenemez. Yönetici, örgüt içi ve dışı sosyolojik, fizyolojik ve psikolojik çevreyle birlikte bu çevrenin ihtiyaçlarını doğru şekilde anlayıp çıkarım yapabiliyorsa, performansı en yüksek düzeye çıkarmak için çalışanlardan en etkin ve verimli olarak faydalanma yollarını bulabilecektir (Öğüt, Akgemici ve Demirsel, 2004: 286). Teknolojik gelişmeler ile beraber rekabet hem globalleşmiş hem de hızlanan bir artış içine girmiştir. Örgütlerin bu rekabetçi ortamda başarı sağlayabilmeleri için en temel dayanağı insan kaynağıdır. Aslında diğer kaynakların heba edilmeden örgüt amaç ve hedefleri amacıyla kullanılması insana bağlıdır. İnsan kaynağının yeteneği, becerisi ve bilgisi ölçüsünde örgüt kaynaklarının verimli düzeyde kullanımını sağlar. Ancak çalışanlar donanımlı olsa bile eğer iyi motive olamazlarsa, onlardan beklenen fayda elde edilemez (Tunçer, 2013: 88). Bu rekabet koşullarında örgütler bütün kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini korumalarını gerekli kılmıştır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için faydalandığı çok yönlü üretim faktörlerinden en önemlisi ve karmaşık olanı şüphesiz insan faktörüdür. Çalışma dünyasındaki gelişmeler ile birlikte yöneticiler, örgütün önemli ve karmaşık üretim ögesi olan çalışanların davranışlarını ve bu davranışlarının sebeplerini algılamak ve uygun teşvik ediciler üzerine çalışmalarını yürütmüşlerdir (Öğüt, Akgemici ve Demirsel, 2004: 285).

İşletmelerin için anlam ifade ettiği kadar çalışanların da hedefleri bulunmaktadır. Bireyin tavırlarını sebeplerini ortaya koymaya çalışan birçok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler örgütlerin kendi hedeflerine ulaşabilmek için, üyelerinin hedeflerini dikkate almalarının zorunlu olduklarını ileri sürer. Çünkü insan doğası bireysel amaçlarına ulaştıracak davranışları gösterme eğilimindedir (Tunçer, 2013:

91). Motivasyonla ilgili birçok yönetici çalışanları somut ödüllerin motive sağladığını düşünmektedir. Ancak bireylerin sadece maddi olarak değil psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçları da bulunmaktadır. Bahsedilen ihtiyaçların da giderilmesi gerekir. Yöneticinin de farklılık gösteren ihtiyaç ve isteklere sahip olan çalışanlarını istenilen biçim de tanımlayıp motive etmesi gerekir. Bu yönden motivasyon temelde iki yönü olan süreçtir. Yönetici aynı anda çalışanları etkileyecek ve onlardan etki görecektir. Asıl konu çalışanların isteklerini yöneticilerin tam anlamıyla öngörebilmeleri, çalışanları motive edebilecek çalışma şartlarının mevcut olmasıdır (Şahin, 2004: 527).

Yöneticilerin başarısı çalışanların başarısına da dayanmaktadır, çünkü örgüt hedeflerine motivasyonu sağlanan ve etkin bir biçimde çalışanlarla ulaşabilir. Motivasyonun amacı da; insanların performanslarını olabildiğince arttırarak, örgütsel amaçların aktif ve verimli bir biçimde ulaşılması sağlamaktır. Aksi durumda, motivasyonu düşük çalışanlarla örgütsel amaçların başarılı bir tarzda gerçekleştirilmesi beklenemez. Çünkü motivasyonu olmayan çalışanlar kapasitelerinin tamamını kullanmazlar (Tunçer, 2013: 93). Burada dikkat edilmesi gereken nokta insan istek ve ihtiyaçları sınırsızdır. Kişinin ihtiyacı giderildikten sonra benzer ya da farklı ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Bu nedenle yönetici, çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeli ve örgütün imkânları dahilinde bu ihtiyaçları karşılamaya çalışmalıdır (Özler, 2013: 130).

2.1.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyon ile ilgili birçok model ve teoriler geliştirilmiştir. Bunlar yöneticilere, çalışanları motive eden faktörleri ortaya koymak, motivasyonu devam ettirmek konusunda yardımcı olmaya çalışmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 203). Motivasyonla ilgili teorileri; “kapsam” ve “süreç” teorileri olarak iki grupta incelemektedir. Bunlardan kapsam teorileri, daha çok içe yönelik etkenlere önem verirken; süreç teorileri ise, daha çok yönelik etkenlere önem vermektedir (Önen ve Kanayran, 2015: 50).

2.1.3.1. Kapsam teorileri

Kapsam kuramları açısından; insanın içinde var olan ve onu belli şekillerde davranmaya yönlendiren unsurları iyi tanımak gereklidir. Yönetici eğer çalışanı etkileyen bu faktörleri göz önüne alırsa onu daha iyi yönlendirecektir (Uygur, 2010: 122). Bu noktada, yöneticilerin bir arada çalıştığı insanları yakından tanması ve

sürekli iletişim kurması önem arz etmektedir. Bu teoriler, insanları işte neyin motive ettiği, çalışanların ihtiyaçlarının giderilerek, tatmin edilmesi ve iş performanslarını yükselten teşvik ediciler ile ilgilenirler (Özler, 2013: 141).

Bu teoriler; A. Maslow tarafından ortaya konan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in geliştirdiği Çift Faktör Teorisi, David McClelland tarafından ortaya çıkarılan Başarma İhtiyacı Teorisi ve Alderfer'in Erg (var olma-ilişki kurma-gelişme) Teorisidir (Önen ve Kanayran, 2015: 51).

2.1.3.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, genelde bir piramit içindeki hiyerarşiye dayalı seviyeler olarak tasvirlenen beş katmanlı bir insani ihtiyaçlar modelini kapsayan psikolojideki motivasyonel teoridir. Maslow'un psikolog olarak yaptığı klinik çalışmalarla ortaya koyduğu bu teoriye göre, insanlar hayatları boyunca kendilerine hedefler belirler ve yaşamlarını bu hedeflere göre biçimlendirirler. Bu teoriye göre insan ihtiyaçları beş farklı basamak şeklinde ortaya koyulmuş ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olan en son basamağa ulaşmak için alt basamaklardaki ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir (Kula ve Çakar, 2015: 194). Maslow'un aşağıdaki şekil 2.1'de de yer aldığı üzere basit şekilde bölümlendirilen ihtiyaçlar en temelde fizyolojik ihtiyaçlarla başlar ve giderilmesi ile bir üst basamağa ilerler. Temel fiziksel ihtiyaçlarını gideren birey sosyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba harcar (Kula ve Çakar, 2015: 195).



Şekil 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Eren, 2012: 32)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi; ihtiyaçların bireylerin motive olmasında elzem olduğunu belirterek motivasyon kavramına açıklık getirmeye çalışmıştır. Maslow'a göre insanlar aşağıda sıralanan beş ihtiyaçı karşılamak istemektedir (zler, 2013: 141).

Fizyolojik ihtiyaçlar: Maslow'un modeline göre ihtiyaçlar hiyerarşisinde birinci basamağı fizyolojik ihtiyaçlar oluşturmaktadır (Kula ve akar, 2015: 196). Yemek, su, barınmak vb. olan ihtiyaçlar insanların varoluştan sahip oldukları ve istedikleri temel ihtiyaçlardır (zler, 2013: 141). En alt basamakta yer alan bu ihtiyaçlar bireyin biyolojik bir varlık olarak hayatını sürdürmesi için gidermek zorunda olduğu ihtiyaçlardır. Bu sebepten ancak bu ihtiyaç karşılanırsa bir st seviyedeki ihtiyaç kendisini fark ettirecek ve tatmin edilene kadar kişide bu ihtiyaç ön planda olacaktır (Eren, 2017: 31).

Güvenlik ihtiyaçı: İnsanlar fizyolojik ihtiyaın giderilmesinden sonra farklı ihtiyaçlar hissetmeye başlar. Çağımız alışma yaşamında fiziksel güvenliğinin sağlanabilmesini, bununla beraber geleceğinin güvenceli hale alınmasını da ister (zler, 2013: 141). Güvenlik ihtiyaçları genellikle; ekonomik ve fiziksel güvenlik, korunma, huzur, rahatlık, tehlike ve tehdit altında hissetmeme, temiz bir alanda hayat sürme, süresi uzunca ekonomik güvencede olmak gibi ihtiyaçlardır (Sevinç, 2015: 946). Bu ihtiyaa, bireyin hastalık ya da kaza sonucunda çalışamayacak hale gelmesi ya da işini kaybetmesi durumunda biyolojik olarak yaşamını devam ettirecek güvencelerin arayışında olduklarını göstermektedir (Eren, 2017: 31). Bu ihtiyaç fizyolojik ihtiyaç ile beraber temel ihtiyaçları oluşturmaktadır. Fiziksel olarak bütün olanaklara sahip bireyler kendilerini güvende hissetmezlerse kaygı taşır ve mutlu olamazlar (Kula ve akar, 2015: 197).

Ait olma ve sevmeye (sosyal) ihtiyaçı: Bireyler diğer bireylerle ve karşılıklı sevgi hissettiği kişilerle bir bağ kurmayı ister. Bu bağlılık ihtiyaının bir bölümünü eř, anne-baba ve akrabasında karşılasa da yaşamının büyük kısmını geçirdiği çalışma ortamında da bu ihtiyaçların karşılanması isteğinde bulunacaktır (Eren, 2017: 505). Bireylerin biyolojik ihtiyaçlarından karşılandıktan sonra, başka insanlar tarafından kabul görme, arkadaş olma, bir gruba ait olma ve sevilme gibi isteklerin eksikliğini hissetmeye başlarlar. Sosyal bir canlı olan ve hayat sürmek için birbirine ihtiyaçı duyan insanlık için bu ihtiyaç çok önemlidir. Örgütler temelinde çalışanlarla iyi ilişkiler kurmayı,

topluluklara katılmayı ve yöneticilerle olumlu iletişim ile faaliyetlerini sürdüren bir yapıyı ifade eder (Selen, 2009: 28). Bireyler de günlük hayatında zamanının büyük bir kısmını işyerinde geçirir ve bu sürede diğer çalışanlarla iletişim kurarlar. İnsan bu ihtiyaç düzeyinde yer alırken kendine sosyal çevre yaratma, bir grupta yer alma, sevilme ve sevmeye gereksinimlerinin etkisinde davranışlarını düzenler (Özler, 2013: 141).

Saygınlık (itibar görme) ihtiyacı: Sosyal ihtiyaçların bir üstünde yer alan bu ihtiyaç kişinin yaptıklarının diğerleri tarafından olumlu karşılanmasını, saygın bir birey olarak kabul edilmesini ve bunu yanı sıra kendine güvenilmesini içermektedir (Özler, 2013: 141). Saygınlık ihtiyacı sosyolojik bir ihtiyaçtır. Bu seviyede insan kendine ait hissettiği grubun diğer bireyleri tarafından saygı görmek ve beğenisini kazanmak ister. Birey aidiyet duygusunu hissettikten sonra bu sefer o çevreden kendine saygı duyulmasını ister. Böylece kişi kendini işe yarar bir birey olarak görür ve kendine ait olan güven duygusu oluşur (Sevinç, 2015: 947).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Maslow'un piramidinde beşinci ve son kademesinde bulunur ve bireyin kendi yeteneklerini kullanarak amaçladığı hedefi gerçekleştirebilmesidir. Bununla beraber bu ihtiyaç; bireyin potansiyelini gerçekleştirme, yaratıcılık, bilimsel buluşlar, tatmin ve başarısını konu edinir (Taşdemir, 2013: 40). Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlayan, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını gideren kısaca önceki basamaklardaki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey, bu aşamada kendi var olan ve hissettiği istekleri yerine getirebilme imkânına sahip olacaktır. Bireyin bu seviyeye ulaşması için sosyal yaşamda yerini bulmasının yanı sıra saygınlık ihtiyaçlarını karşılamasıyla bağlantılı olduğundan, kendini gerçekleştirme ihtiyacı bütün insanlarda görülebilecek bir ihtiyaç değildir (Sevinç, 2015: 947). İnsanlar çeşitli yetenek ve ilgi alanlarına sahiptir. Kişisel hobilerin ve yeteneklerin geliştirilmesiyle alanda araştırma ve buluşlar ortaya koyması kişiyi sadece bulunduğu toplulukta değil, topluluk dışı ulusal ve hatta uluslararası topluluklarda da tanınmasını sağlar. Ayrıca her birey bu ihtiyacın farkında olamayabilir. Bu sebeple kendini gerçekleştirme ihtiyacı önceki dört ihtiyaca göre belirgin değildir (Eren, 2017: 506).

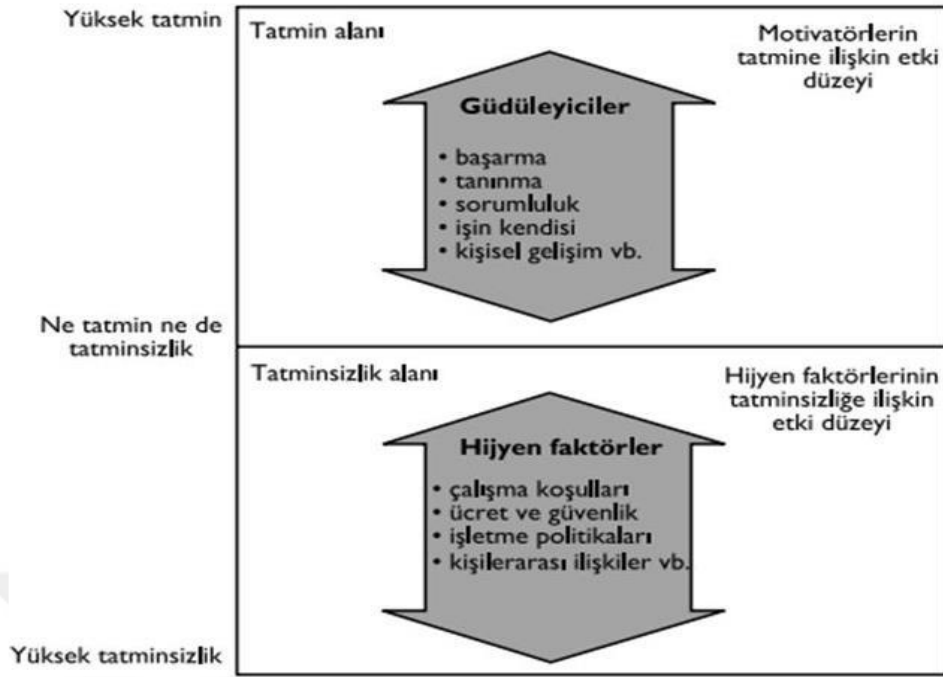
Maslow'un beş farklı kademeye belirtilen ihtiyaçlar hiyerarşi kuramına göre, bireylerin hedeflerine ulaşmak için birtakım ihtiyaç, istek ve beklentilerinin var olduğu

ve bunların ayrı bir düzeyde sınıflandırılabilceği belirtilmektedir. Bireylerin gereksinimleri piramit şeklinde sınıflandırılmış ve üstte yer alan seviyeye geçilmesinin şartı olarak da alttaki basamakta yer alan ihtiyaçların giderilmesiyle mümkün kılınabileceği ve kişinin kendini gerçekteştirmesinin sıralama içindeki derecelerinin tamamlanmasıyla tamam olabileceği savunulmaktadır (Kula ve Çakar, 2015: 194). Teorideki en önemli hususlardan biri de insanın ihtiyaçlarla var olan bir varlık olduğuudur. Bir ihtiyaçı giderildikten sonra bir başka ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle tam anlamıyla tatmin olmuş birey yoktur. Bir diğer konu da ihtiyaçların belli bir sırayla oluşmasıdır, böylece birey eksikliğini hissettiği ihtiyaçı karşılamadan diğer ihtiyaçı giderme çabası sarf etmez (Eren, 2017: 507).

Maslow'un teorisi motivasyonla ilgili günümüzde çok bilinen teorilerin en başında gelmesine rağmen teoriye karşı birtakım eleştiriler de mevcuttur. Bunların başında bireylerin alt basamaktaki ihtiyaçları zamanla bir üst basamaktaki ihtiyacıdan daha önce önem kazanmasıdır. Bir diğer eleştiri ise Maslow'un motivasyonu kişisel olarak incelemesidir. Çağımızda bireysel motivasyon ve örgütsel motivasyonun bütünleştiği düşünölmekte, bu fikre göre grup davranışı kişisel bazda açıklamak yetersiz olmaktadır. Her ne kadar eleştirilse de çağımızda çoğu yönetici çalışan motivasyonunu belirlemede teoriyi temel almaktadır (Özler, 2013: 142).

2.1.3.1.2. F. Herzberg'in çift faktör teorisi

Maslow'dan başka olduğuça çok bilinen kuram Herzberg'in çift faktör (hijyen-motivasyon) teorisidir. Herzberg'in çalışmasına göre motivasyonun ilışkisiz iki faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlerden birincisi, işin tatminsizliğini engelleyen fakat çalışanların ilerlemesine ve gelişmesine fayda etmeyen hijyen faktörleri, ikincisi ise işle bağlantılı yönler olup bu tür gelişmeyi gerçekte yönlendiren motive edici faktörlerdir. (Özler, 2013: 143). Herzberg, geliştirdiği çalışmalarda iş doyumunu ve verimlilik başlıklarına ağırlık vermiştir. İşin kendisiyle ilgili olan ve çalışanlarda tatmin sağlayarak verimliliği olumlu yönde arttıran faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma şartları ile ilgili olan faktörleri de "hijyen (koruyucu) faktörler" olarak ortaya çıkarmıştır (Gökçe, şahin ve Bulduklu, 2010: 237).



Şekil 2.2. Herzberg'in çift faktör teorisi (Özler, 2013: 144)

Herzberg'in hijyen faktörlerini; ücret, çalışma şartları, iş güvenliği, işletmenin yönetimi ve politikası, teknik gözetim, bireylerarası ilişkiler (astlar-üstler ve çalışma arkadaşları) gibi faktörler oluştururken; işin özü, sorumluluk, terfi imkânları, statü, başarıma ve bilinme gibi faktörler ise motive edici faktörlerdir (Özler, 2013: 143). Yukarıda Herzberg'in çift faktör teorisi Şekil 2.2'deyer almaktadır.

Herzberg'e göre motive edici faktörler çalışana kişisel başarı hissi oluşturduğundan motive edici bir güçtür. Bu faktörlerin olmayışı ise kişinin motive olmamasına sebebiyet verir. Hijyen faktörleri kişiyi motive edici nitelikte olmamasına rağmen bu faktörlerin var olmayışı bireyin motive olmamasına yol açar (Koç ve Topaloğlu, 2012: 206).

Motivasyonel faktörler: İnsan için anlamlı ve zevk verici işte çalışma, başarısının fark edilmesi, başarı duygusundan haz duyma, sorumluluk alma, işte kendini geliştirme ve terfi olanakları bulma motivasyon faktörleri arasında yer alabilmektedir. Bununla beraber başarı, bilinme, gelişme ihtimali ve işin özü de motive edici faktörlerden sayılmaktadır. İnsan, bu faktörleri çalışma bulamaz ise bundan haz duymayacaktır, ama bireye bu olanakların sağlanması iş doyumunu yükselteceğinden bireyi hedeflediğini başarması için motive edecektir (Sarıhasan, 2014: 12). Herzberg'in motivasyonel faktörlerinin faydalı olabilmesi için öncelikle hijyen

faktörlerinin tamamlanması gerekmektedir. Bu sebeple yöneticilerin bu noktaya dikkat etmeleri tavsiye edilmektedir (Özler, 2013: 143).

Hijyen faktörleri: Herzberg, tıp dünyasından belirlediği ve tedavi edici özelliği olmayan fakat tehlikeyi önleyen, sağlığı zarar veren etmenlerin insanların çevresinden uzaklaştırma olan hijyen kavramını kullanmıştır (Sarıhasan, 2014: 13). Herzberg'e göre bireyleri motive eden etmenlerin etkili olabilmesi için ilk olarak hijyen yani koruyucu faktörlerin olması gerekmektedir. Bu durumda, motive edici faktörlerin etkin olabilmesi için örgütlerde yöneticilerin bu duruma dikkat etmesi gerekmektedir. Bu görüş motivasyonun farklı bakış açısıyla değerlendirilmesine yol açmıştır (Özler, 2013: 143). Herzberg'e göre hijyenik faktörler; Örgüt politikası ve yönetimin kuralları, teknik bilgi ve desteğin varlığı, ast-üst ilişkilerinin aktif olması, örgütün fiziksel ortamının uygunluğu, ücret ve maaşın yeterli olması, iş arkadaşlarıyla iletişim çalışanın kişisel yaşamına ve kişiliğine saygının gösterilmesi, iş güvenliğinin yeterli olmasıdır (Selen, 2009: 29).

Bu faktörler açısından ele alındığında, eğer bir yönetici çalışanlarını motive etmek istiyorsa, öncelikle tatminkâr bir ücret ve maaş vermeli, çalışma şartlarını iyileştirmeli, iş güvenliğini sağlamalı, sıkı ve rahatsız edici tarzda denetlememelidir. Örgütte bunlar sağlandıktan sonra çalışanları motive etmek mümkün olabilecektir (Özler, 2013: 143). Herzberg'in araştırması da araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Çalışmanın mühendis ve muhasebeci olarak sınırlı mesleklerin üzerinde uygulanması başka meslek gruplarına uygulanmaması eleştirilerin odak noktasını oluşturmaktadır (Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010: 238).

2.1.3.1.3. David McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi

Bu kuram, Henry A. Murray'ın 1938 yılında ortaya koyduğu ve insan davranışlarının nedenini ortaya koyduğunu belirten yirminin üzerindeki gereksinimden sadece başarı, güç ve yakın ilişkisini içeren bir kuramdır. McClelland bu üç gereksinimi araştırmalarında test etmiş olsa da genelde başarı ihtiyacı üzerinde durmuştur (Özer ve Topaloğlu, 2008: 13).

McClelland'ın geliştirdiği bu teoriye göre çalışanın sahip olduğu ihtiyaçlar önceden ortaya konulursa, buna uygun personel seçme ve yerleştirme çalışması yapılabilir. Bu sayede başarı ortaya koyma ihtiyacı yüksek olan insanlar buna uygun bir işe yerleştirilebilirler, motivasyonuna gerekli olan ortamda birey tüm yetenek ve

bilgisini işine yansıtabilir (Küçüközkan, 2015: 105). Genellikle bu teoriye göre her bireyin 3 dürtüsü vardır. Bu üçünden biri baskındır ve birey buna göre motive olur (Koç ve Topaloğlu, 2012: 207). Bu dürtüler; başarı, ilişki kurabilme ve güç kazanabilme gereksinimleridir.

Başarma ihtiyacı: McClelland bu üçünden en fazla başarı ihtiyacının insanı etkilediğini savunmuştur. Bireyler başarılı olmayı istemekle beraber başarısız olma fikrinden de korku duymaktadır. Bunlar da bireyi başarısız yapan etmenlerdendir. (Eren, 2017: 527). Başarı güdüsü fazla olan birey kendisine ulaşılması oldukça zor ve çaba şartı olan anlamlı amaçlar seçerek, başarmak üzere kullanacağı lazım olan beceri ve bilgiyi sağlayacak davranışları ortaya koyacaktır (Özler, 2013: 144).

İlişki kurma ihtiyacı: Sosyal varlık olan ve hayatını devam ettirmek için diğer insanlara ihtiyacı olan insan, diğer kişiler ve toplumlarla çeşitli seviyelerde arkadaşlık çevresi oluşturur (Eren, 2017: 526). Bir grubun içinde yer alma ve sosyal ilişkiler gereksinimini ifade eden bu ihtiyacın baskın olduğu insanlar, kişilerarası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önde tutarlar (Koç ve Topaloğlu, 2012: 207).

Güç kazanma ihtiyacı: Bireyin çevresine hakim olma isteğinin doğurduğu sonucu olan bu ihtiyacın yüksek olduğu bireyler, etrafındaki insanlar ve gruplarla iletişimini geliştiren faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetler insanı diğerleriyle çatışmaya da sürükleyebilir (Eren, 2017: 526). Bu ihtiyacı yüksek olduğu kişi ise, otorite ve güç odaklarını geliştirme, diğer kişileri etki altına almakla beraber gücünü koruma tavırlarını gösterecektir (Özler, 2013: 144).

McClelland'a göre, adı teoriden gelen başarı ihtiyacı diğerlerinde fazlaca ön plandadır. Bu duygunun olduğu bireyler, yaptığı işlerde çok iyi olma, denenmemiş işleri başarma, zor hedefler belirleyip ulaşmak için sınırları zorlama ve bütün bunlar için gerekli beceri ve bilgiyi elde etmek için çalışırlar (Ulukuş, 2016: 251). Başarı duygusunun yüksek olduğu örgütlerde amaçlanan hedefler açısından ilerlemeler gerçekleştirirler (Sevinç, 2015: 948). Yöneticiler bu teoriyi temel alırlarsa, çalışanların bu üçünden hangisinin en baskın olduğunu farkına varması ve ona uygun özendiriciler seçmesi gerekmektedir (Özler, 2013: 145).

2.1.3.1.4. Clayton Alderfer'in ERG teorisi

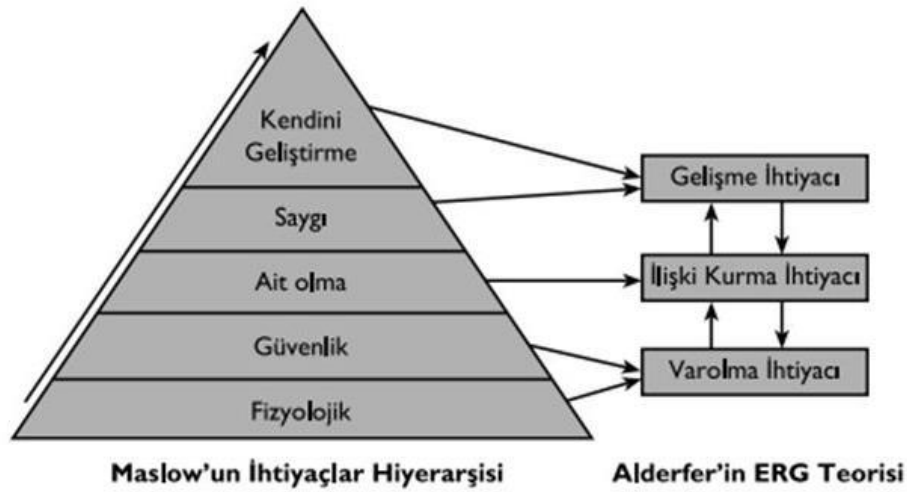
Alderfer'in geliştirdiği ve yabancı kaynaklarda ERG, yerel kaynaklarda ise VİG olarak yer alan teoridir. Bu teorinin adı İngilizce'de existence, relatedness, growth (ERG) ve dilimizde ise var olma, ilişki kurma ve gelişme (VİG) kelimelerinin ilk harflerinin kullanılması ile belirlenmiştir (Özler, 2013: 145). Maslow'a ait ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş ihtiyaç üçe indire bu teorinin de hareket noktası insanların ihtiyaçlarıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 208). Maslow'a ait teoriyi destekleme ve eksiklerini gidermek için geliştirilen bu teoride önce alt seviyedeki ihtiyaç giderilmelidir (Ulukuş, 2016: 250). Ayrıca bu teoride üst kademede yer alan ihtiyaç karşılanamazsa, alt kademede yer alan tatmin edilmiş ihtiyaç da etkileyerek kişiyi alt düzey ihtiyaçların tatminsizliğine iter buna hayal kırıklığı ve geri çekilme ilkesi olarak adlandırılır (Eren, 2017: 511).

Bu teori Maslow'un teorisine benzese de farklı özellikleri de bulmaktadır; Örneğin ERG teorisinde iki farklı ihtiyaç aynı zamanda giderilebilmektedir. Ayrıca çevresel değişkenlere daha fazla önemsenmektedir (Ulukuş, 2016: 250). Alderfer bu teoride, insanların üç ana ihtiyaç olduğundan ve bu ihtiyaçlar karşılandığında bireylerin motive olabileceğini ifade eder. ERG teorisindeki üç temel ihtiyaç; var olma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçlarıdır (Özler, 2013: 145).

Maslow'un kuramını modern şartlara uyarlayan Alderfer, ihtiyaçları üç temel gruba ayırmıştır.

- Varoluş (Existance) ihtiyaçları: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları.
- Aidiyet (Relatedness) ihtiyaçları: Etrafındaki insanlar ile bir arada olma, sosyal ilişkiler ihtiyaç.
- Gelişme (Growth) ihtiyaçları: Bireysel olarak kendini geliştirme, yeteneklerini artırma ihtiyaç (Selen, 2009: 31).

ERG (ExistanceRelatednessGrowth) kuramı ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı arasındaki ilişki aşağıdaki şekil 2.3'de gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG teorisinin karşılaştırılması (Özler, 2013: 146)

ERG Modeli, insanların gereksinimleri giderme yeteneklerine ilgili olan ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına, üstüne inebileceklerini ve çift yönde hareket edebileceklerini ortaya koyan bir teoridir (Küçüközkan, 2015: 104). Alderfer'in kuramındaki bir diğer önemli nokta da her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az giderilirse motive edici özelliği fazla artmaktadır. Örneğin var olma ihtiyaçlarından olan ücretin az tatmin edilirse bu ihtiyacı çok daha fazla motive edici olur (Sevinç, 2015: 948). Aynı zamanda alttaki basamaktaki ihtiyaç fazla karşılandığında üst basamaktaki ihtiyacın motive etmesi fazla olmakta, üst basamakta yer alan ihtiyaç ne kadar giderilirse alt basamaktaki ihtiyaçlar fazladan motive edici olmaktadır (Sevinç, 2015: 949).

2.1.3.2. Süreç teorileri

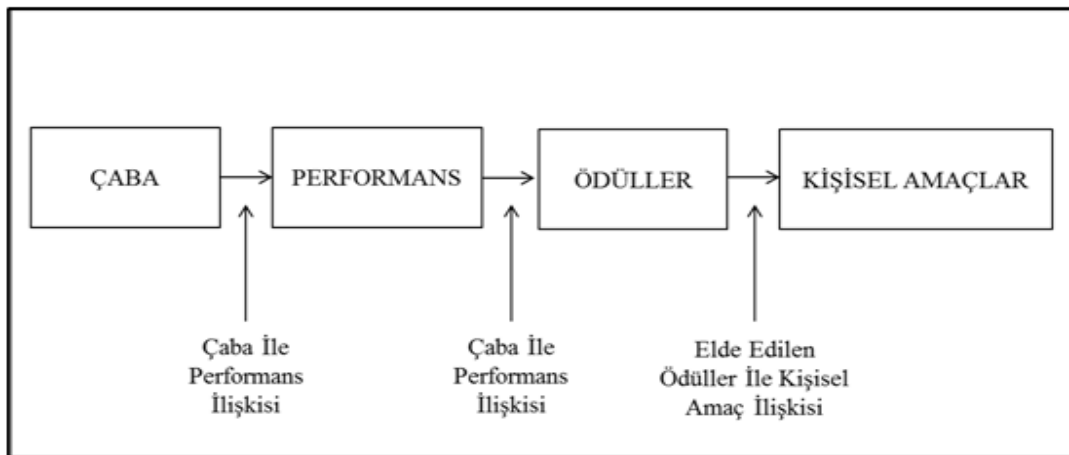
Motivasyonla ilgili diğer kuramlar süreç teorileri başlığında toplanmıştır. Kapsam teorileri genellikle motive edici faktörleri odaklanırken, süreç teorileri ise motivasyonu oluşturmak için bu faktörlerin birbirleri aralarında nasıl etkileşimde bulunduğuyla ilgilenir (Özler, 2013: 146). Süreç teorileri, motivasyonun işleyişini zihinsel faaliyetlerle açıklamaya çalışmakta ve insan davranışının ortaya konusu, nasıl devam ettiği ve durana kadar gerçekleşen faaliyetlerdeki farklılıkları da incelemektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 209). Bu kapsamda motivasyonu oluşturan etkenler arasındaki ilişkiler inceleme başlıklarını oluşturmaktadır. Bu teorileri ortaya koyanlara göre farklı fikir ve değerlere sahip de olsa bireylerin motive olma süreçleri benzerdir.

Bu teorilerin temel gayesi davranış sergileyen kişinin bu davranışı tekrarlaması ve tekrarlanmamasını görme üzerine çalışmalar yürütmektir (Sevinç, 2015: 949).

2.1.3.2.1. Victor H. Vroom'un bekleyiş (ümit) teorisi

Bu teoriye göre, iş ve meslekteki başarı ödüllendirilmiş bir davranışın işlevleridir (Eren, 2017: 532). Genel manada bekleyiş teorisi, bireylerin ortaya koydukları davranış kalıpları, davranışından sağlayacağı değere (valence) göre belirlenir. Kişiler belirtilen hedeflere varmak amacıyla elde olan olanaklar içinden gayret-kazanç dengesi kurarak bilerek tercih ederler (Koç ve Topaloğlu, 2012: 209). Kuramın örgütsel davranış sebepleriyle alakalı ortaya çıkardığı bazı varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımlar şunlardır:

- Bir davranışın sergilenmesinin temel nedeni, bireysel özellikleri ve çevresel faktörlerin birlikte etkisiyle belirlenen ve yönlendirilen faktörlerdir. Bu faktörler bir başına davranış üzerine etkili değildir. Bireyin dünya bakışı, alışkanlıkları, cinsiyet ve özellikleri bireyin çalışma şartlarında nasıl davranacağını etkiler (Eren, 2017: 533).
- Her birey diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve hedeflere sahip olduğundan her bireyin istediği ödül anlamında da diğerlerinden farklıdır (Eren, 2017: 533).
- Diğer varsayımsa bireyin ortaya koyduğu davranış sonucunda sahip olacağı ödüle verdiği kıymet motivasyonunu belirlemektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 210).



Şekil 2.4. Vroom'un bekleyiş teorisi (Koç ve Topaloğlu, 2012: 209)

Bu teori üç temel başlığa dayanmaktadır. Vroom'un, motivasyonun bir çıktısı olduğunu savunduğu bu üç temel kavram; valens (valence), bekleyiş ve araçsallıktır (Önen ve Kanayran, 2015: 52). Valens, çalışanın emek verdiğiğinde kazanacağı ödül ve getirilere verdiği değeri ifade eder. Her çalışan farklı ödülü farklı yolla arzu eder (Selen, 2009: 32). Bazı çalışanların şiddetle arzu ettiği bir ödül diğer çalışan tarafından hiç değer görmeyebilir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 210).

Bir diğer kavram bekleyiştir. Buna göre, kişilerin gösterdiği çabayla üstlenilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi inancına kuvvet derecesidir (Önen ve Kanayran, 2015: 53). Birey çabaları sonucunda örgütün hedeflerine ulaşabileceğine inanıyorsa ve örgüt hedefiyle çabasına değer olduğuna inandığı kişisel hedefleri arasında faydalılık ilişkisi kuruyorsa motivasyonu yüksek olacaktır (Küçüközkan, 2015: 107). Araçsallık kavramıysa bireylere verilen yetki ve sorumlulukların yerine getirilmesi durumunda önceden yönetici tarafından belirlenen ödülü elde edebilme inancıdır (Önen ve Kanayran, 2015: 53).

Bu teoriye göre yönetici tarafından önemli görülen, çalışan açısından nasıl bir ödülün heveslendirici olabileceğinin, yani çalışan için kendisini motive edecek kazancın tespitidir bundan dolayı kişinin isteklerinin bilinmesi epey önemlidir. Bununla beraber çalışanın ortaya çıkardığı performans diğer değişler işte ortaya koyduğu başarı düzeyiyle kişinin kazanacağı kazanç arasında bir bağlantının oluşmasıdır. Birey eğer beklentinin üzerinde bir çaba ortaya koyarak işte oldukça başarılı olmuşsa, aynı seviyede bir ödül beklentisinde olacaktır. Başarının sonucunda elde edeceği ödül az olduğundaysa tatminsizlik ortaya çıkacaktır (Özler, 2013: 149).

2.1.3.2.2. Lawler ve Porter'in bekleyiş-değer teorisi

Beklenti kuramları içinde incelenecek bir sonraki teori Lawler ve Porter çalışmasıyla savunulan beklenti kuramıdır. Lawler ve Porter, Vroom'a ait beklenti teorisine güçlendirecek katkı sağlayarak, olan modeli geliştirmişlerdir. Bu kuramın da esas çıkış noktası, insanların istekleri ve bu isteklerin motive olmadaki rolleridir (Özler, 2013: 149).

Vroom'dan farklı olarak Lawler ve Porter'e göre birey fazla gayret gösterse de bu gayret ve harcanan çaba her şartta yüksek bir başarı ile sonuçlanmaz. Burada iki yeni olgu devreye girmektedir. İlki bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Belirli bir iş için azami bilgi ve yeteneği olmayan kişi çabalasa da o işi başaramaz

(Taşdemir, 2013: 42). Diğer kavram ise; insanın kendisi için algıladığı rolle ilgilidir. Rol bireyden beklenen davranış kalıplarının tamamıdır. Örgütün her çalışanından beklediği rol gibi üstler de astlardan rol beklemektedir. Örgütteki her üyenin istenilen performansı gösterebilmeleri için makul rol anlayışına sahip olmaları gerekir, aksi bir durumda rol çatışmaları yaşanması kaçınılmaz olur (Taşdemir, 2013: 43).

Bekleyiş-değer kuramına göre bireyin çabası iki önemli faktör tarafından ortaklaşa olarak ortaya konur. Birincisi, bireyin elde edeceği sonuçlara gösterdiği değer ve bireyin harcadığı çabanın bu ödüllerin elde edilmesini ne kadar katkı sağlayacağı konusundaki inancıdır. İkincisi, birey elde edecekleri ödülleri kıymetli buluyor ve çabaları sonucunda bu ödüllere erişebileceğine inanıyorsa bilgi ve yetenekleri doğrultusunda belli düzeyde çaba harcayarak bunu performansına dönüştürür (Koç ve Topaloğlu, 2012: 211).

2.1.3.2.3. F. Skinner’ın şartlandırma ve pekiştirme teorisi

Psikoloji uzmanı Frederic Skinner tarafından ortaya atılmış davranış şartlandırma teorisi “Opereant Şartlandırma Teorisi” olarak da ifade edilmektedir. Psikoloji alanında insanların öğrenme ve işlem becerilerinin artırılması, bir örgütteki çalışanlar için ise, iş performansı ve motivasyonlarını yükseltmek için uygulanmasıdır (Taşdemir, 2013: 44).

Skinner’ın, Pavlov’un hayvanlarla yaptığı çalışmalar ve incelemelerden baz alınarak geliştirdiği bir teoridir. Çalışmalarda organizma eğer ortaya koyduğu bir davranışın sonucunda haz duymuşsa tekrar yapacak, acı duymuşsa bu davranışı tekrar göstermeyecektir sonucuna ulaşmıştır (Eren, 2017: 545). Bu kurama göre kişinin bir davranışı tekrar edip etmemesi, kişinin elde ettiği olumlu veya olumsuz sonuçlara göre ortaya konmaktadır. Bu bağlamda birey en fazla ödüllendirilen davranışı tekrar etmekte ve davranışları ödüllerin kontrolüyle tespit edilmektedir (Sevinç, 2015: 951). Skinner’ın şartlandırma teorisinin başlangıcında yatan düşünce şudur: her insan birtakım nedenlere bağlı olarak (ihtiyaçlar, amaçlar, vs.) bir davranış ortaya koyar. Birey açısından ortaya konan bu davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Çünkü sonucun türüne göre birey ya aynı davranışı tekrarlayacak ya da terk edecektir. Eğer birey davranışları, memnun edici olarak tanımlanan neticelerle karşılaşırsa, muhtemelen o birey o davranışı tekrar gösterecektir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 211).

Belli olumlu tavırları sergilemek ve pekiştirmek, alışkanlık olarak dönüştürmek için idare psikolojisinde 4 yöntemden bahsedilmektedir. Bunlar; olumlu ve olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma son olarak cezadır (Sarıhasan, 2014: 17).

Olumlu pekiştirme; İstenilen davranışı ortaya koyan bireyin bu davranışını devamlı olarak tekrar etmesi için desteklenmesi olarak ifade edilebilir (Eren, 2017: 545). İstenilen davranışın pekiştirilmesi için genelde ödül kullanılır. İçsel ödüller; itibar elde etme, gurur duyma, takdir edilme vb. dışsal ödüller ise zam, görevde yükselme, ikramiye vb. şeklinde olabilmektedir (Taşdemir, 2013: 46).

Olumsuz pekiştirme; Bireyin bir davranışını önlemek, bireyi istenilen davranışa yöneltmek için başvurulacak tedbirler olarak tanımlanabilir (Eren, 2017: 545). Burada önemli olan bireyi olumsuz etkileyen ve kabul görmeyen bir davranışta ortaya koyduğunu ceza uygulamaksızın hissettirmektir (Taşdemir, 2013: 46). Burada dikkat edilmesi gereken husus cezanın söz konusu olmamasıdır. Yapılan hataların ortaya dökülmesi olumsuz pekiştirmeye örnek gösterilebilir (Sevinç, 2015: 951).

Cezalandırma; Bu yöntem istenilmeyen bir davranışı kaldırmak için kişinin cezalandırılması olarak tanımlanmaktadır (Sarıhasan, 2014: 19). İstenilmeyen davranışı kaldıran bu yöntemin istenilen davranışı yaptırması zayıftır.

Olumsuz davranışına sonlandırılan kişi olumlu davranışı ya göstermez ya da istenen sıklıkta göstermez. Uygulanan ceza yöneticilere öfke ve kişide moral bozukluklarına da sebep olabilir. Ceza, istenmeyen davranışı ortadan kaldırmakla beraber istenilen davranışı sağlama gücü çok zayıftır. Bu nedenle ceza verecek yöneticilerin bu noktalara dikkat etmesi gerekmektedir (Sevinç, 2015: 951).

Ortadan kaldırma; Bir davranışı bitirme ve davranışın tekrar ortaya çıkmasını bütünüyle engelleyecek önlemleri almaktadır. Böylece bu davranış tekrarlanmayacak ve pekişme süreci olamayacaktır. Buradaki asıl amaç istenilmeyen bir davranışın tekrarlanmamasını ceza yöntemine başvurmadan yapabilmektir (Eren, 2017: 546). Bu yöntemde bireye davranışının örgütten beklentilerini sekteye uğratacağını hissettirmektir. Bu beklentiler zam ve terfi gibi faktörler olabilir (Sevinç, 2015: 951).

2.1.3.2.4. Stacey Adams'ın eşitlik teorisi

Süreç kapsamı içinde dikkate değer diğer bir kuram Adams tarafından meydana konmuş eşitlik teorisidir. Adams ABD'nin General Electric şirketinde

yaptığı araştırmalarda ödül adaletinin çalışanları motive etmek için önemli olduğunu gözlemlemiştir. Yapılan analizler sonucunda bireyler kendilerine teslim edilen ödüllerle diğer bireylere uygun görülen ödülleri daima karşılaştırma eğiliminde oldukları ayrıca verilen ödüllerin hangi miktarda eşit olduğunu saptamaya çalıştıkları görülmüştür (Eren, 2017: 542). Arkasından da anlaşılabileceği gibi bu kuramın temelini eşitlik fikri meydana getirmektedir. Eşitlik kuramı, motivasyonun; kişinin işe eklediği bilgi, yetenek ve emek sonucunda elde ettiği veriler ya da maaş, terfi gibi ödüllerin oranını, sık sık kendi iş arkadaşlarıyla kıyaslamalı olarak baktığında birlikte olduğunu savunmaktadır. Oluşan bu kıyaslama sonucunda kendi aleyhine oransızlık gördüğü zaman örgütün adaletine ve yöneticilere olan güveni sarsılır, bunun sonucunda olumsuz olarak motive olur (Özler, 2013: 151).

Bu teori, girdi ve çıktılarının dengesi varsayımına dayanır. Çalışanlar işletmeye kattığı değerle kendine verilen ödül arasındaki ilişkiye bakarak bu ikisinin orantılı olmasını beklemektedir ve başkalarına verilen ödül ve katkıyla karşılaştırmaktadır. Böylece gelişen eşitlik hissi bireyi gelecek görevler için motive etmektedir. Ancak işletmeye kattığı değer sonucunda aldığı ödül daha az ise eşitsizlik meydana gelir ve gelecekteki çalışmalar için motive olamaz (Koç ve Topaloğlu, 2012: 212). Burada farklı olan husus, karşılaştırma neticesinde bireyin kendisini karşılaştırdığı birey veya bireylerden fazlaca çıktı elde etmesinde oransızlık fikirlerinin başkalaşmasıdır. Açıkça birey diğerlerinden daha az faydayı elde ettiğinde, bunu eşitsizlik ve adaletsizlik olarak değerlendirirken, bireyin kendi başka birinden yüksek faydayı elde ettiğinde mutlu olmakta, adaletsizlik fikri farklılaşmakta ve oluşan bu son duruma kayıtsız kalmaktadır (Özler, 2013: 151). Adams'ın eşitlik kuramının çalışanları motive etme konusundaki en önemli faydası; eğer yönetici gerekli şartları sağlayarak adil davranarak ihtiras, kıskançlık ve düşmanlık benzeri duygulara imkân verebilecek eşitsizlik algılamasının, olumlu yönlere yönelmesini sağlamasındadır. Öte taraftan ödüllendirme ve katkıların göreceliliğinin kişiden kişiye göre değişmesi yani bir bireyin eşit algıladığını bir başka birey adil bulmaması ise bu kuramın olumsuz yanını oluşturmaktadır (Taşdemir, 2013: 49).

2.1.3.2.5. Edwin Locke'un amaç teorisi

Süreç kuramları içinde incelenecek son kuram amaç teorisidir. Öne sürülen bu teori Edwin Locke çalışmasıyla 1968 yılında ortaya koyulmuştur. Teori, temelde

amaçların çalışanları motive etmekte etkili olduğu varsayımına dayanmaktadır. Kurama göre önemli olan çalışanların kendilerini motive edebilecek gayeler belirlemesi ve bu gayeleri gerçekleştirmek amacıyla çaba göstermesidir. (Özler, 2013: 151). Bundan dolayı çalışanların iş ortamında örgütsel amaçlara ulaşmasına hedeflenen davranışlar ve çabalar bireylerin hedeflerine uygun yargılama ve algılama işlemlerine bağlı olduğu görüşü bulunmaktadır. Bireyler bu algılama ve yargılama sürecinde çevresini gözlemleyerek değerlendirme yaparak elde ederler (Eren, 2017: 529).

Örgütün yönetici birimleri ve çalışanların düzenli ve tutarlı bir hedef belirlemelerinin üzerine ağırlık veren bu teoride, kişisel amacı belirlemenin motivasyona olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Selen, 2009: 34). Locke ve arkadaşları bu kuramda, iş yerindeki başarının ve çalışanların motive olmalarını hedeflerin niteliğine bağlamaya çalışmıştır. Bireyin amaçları açık ve net kolay başarılamayacak başarılar olmalı ki böylece daha fazla hırslanıp daha arzulu çalışabilsin. Diğer bir özelliği ise bireyin amaçlarıyla örgütün amaç, şart ve ortamı ile çatışma derecesidir. Çatışma fazlaştıkça uyum derecesi azalır ve çalışan motivasyonu olumsuz etkilenir (Eren, 2017: 530).

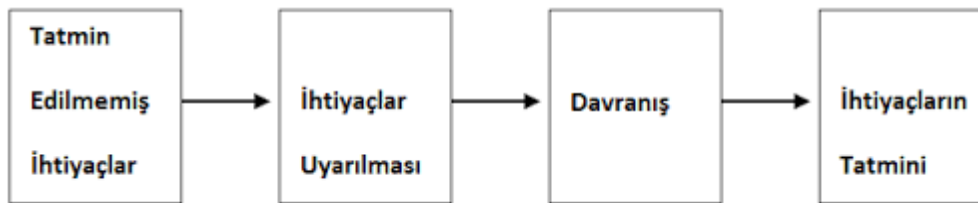
Bu motivasyon kuramında temel fikir, bireylerin motivasyon derecesini onların belirlediği amaçlar kararlaştıracaktır. Ulaşması kolay olmayan ve yüksek amaçlara ulaşmayı amaçlayan kişi, ulaşılması zor olmayan amaçlar belirleyen bireye göre daha da fazla çaba harcayarak fazla performans sergileyecek ve daha fazla motive olacaktır (Taşdemir, 2013: 50). Bazı bireylerin doğasında zor amaçlar hedefleyip, kendilerini bunu başarmaya inandırmak ve bu amaçlara ulaşınca kadar çaba harcamak vardır. Örgütsel davranışla ilgili yapılan bazı çalışmalarda hedeflerim, bireylerin motive olmasını sağlama üzerine pozitif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Özler, 2013: 151).

2.1.4. Motivasyon Süreçleri ve Motivasyon Araçları

Motivasyon, bir takım istek, arzu ve ihtiyaçların etkisiyle harekete geçme sürecidir. Bu süreçte başlangıç olarak dört aşamadan söz edilebilir. Bunlardan ilki ihtiyaçtır. Motivasyon sürecini ortaya çıkaran olgu ihtiyaç, insan yaşamında eksikliği hissedilen, karşılandığında haz veren, karşılanmadığında acı veren her şey olarak betimlenebilir (Taşdemir, 2013: 7). İhtiyaçlarını gideremeyen birey hem özel hem de

iş yaşamında problem yaşar. İhtiyaçlarını giderdikleri oranda mutlu ve rahat olan bireyler, belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçmek için daha istekli ve arzulu olurlar (Özler, 2013: 126). Psiko-sosyal bir canlı olarak insanın, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar kişisel olsa da zaman içinde çevresel faktörlerle değişebilmektedir (Şahin, 2004: 525).

Motivasyon sürecinde ikinci basamak uyarılmadır. Birey yoksunluğu hissettikten ve bir ihtiyacı ortaya çıkınca motive olur ve motivasyon süreci de başlar (Taşdemir, 2013: 8). Bir birey motive edileceği zaman o bireyin iç motivasyon eğilimleriyle o bireyi etkileyen çevresel yani dış motivasyon uyarıcılarının bilinçli bir şekilde belirleyip, bunların birbiri ile örtüşmesi sağlanmalıdır. Burada öncelikle dış motivasyonların iç motive edici beklenti ve arzuları destekler nitelikte olması çok önemlidir (Sarıhasan, 2014: 7). Üçüncü aşamada ise motive olan kişinin harekete geçmesiyle davranış aşaması vardır. İstek ve ihtiyaçlarla uyarılan birey haz elde etmek amacıyla harekete geçer (Taşdemir, 2013: 8). Kişiyi harekete geçiren ve aynı zamanda davranışlarının yönlerini belirleyen, sahip oldukları duygu, arzu, istek, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularıdır. Bütün bunlar aktif ve motive edici gücü olan kelimelerdir ve insan davranışlarının yönelticisidir. Davranışlar bireyin içsel motivasyonun bir sonucu olsa da çevredeki uyarıcıların etkisi de göz ardı edilemez unsurdur (Eren, 2017: 498). Son aşamada ise doyum vardır. İnsan ihtiyacı hissedip, uyarıldıktan hemen sonra bunu gidermek amacıyla harekete geçer, ihtiyacın karşılanmasıyla mutlu olan bireyin motivasyon süreci başka bir ihtiyacın hissedilmesine kadar tamamlanmış olur (Taşdemir, 2013: 8). Motivasyon süreci ve aşamaları aşağıdaki şekil 2.5'te gösterilmiştir.



Şekil 2.5. Motivasyon süreci ve aşamaları (Özler, 2013: 130)

Motivasyon sürecinde yer alan aşamalar süreklilik göstermektedir. Dolayısıyla birey ihtiyaç hissettiğinde bu döngüyü tekrar tekrar yaşamaktadır. Bununla beraber

bireyler uyarıldıktan sonra tatmin olmak amacıyla harekete geçtiğinde bunun gerçekleşmeme olasılığı da bulunmaktadır. Örneğin kişi susadığında suya erişemezse tatmin olamaz ve ihtiyacının şiddeti giderek artar (Özler, 2013: 130).

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmada davranışlarını yönlendiren motivasyon kavramı, bireyin gizli gücü olarak adlandırılabilir (Sevinç, 2015: 945). Bu açıklamayla temel amacı çalışanları hedeflere ulaşma noktasında isteklendirmek, teşvik etmek ve hareketlendirmek olan motivasyonun, çalışanları motive etmek sebebiyle yürütülen birçok aracı bulunmaktadır. Var olan bu araçların özelliği, önceliği ve önemi insanların bireysel farklılıklarına, idarecilerin yönetim felsefesine, örgütlerin çalışma oluşumuna ve toplulukların geleneksel özelliklerine göre çeşitlilikler gösterebilmektedir (Özler, 2013: 131). Motive edici faktörlerin sahip olduğu farklılık nedeniyle motivasyon araçları kullanılırken, özellikle kişisel farklılıkların göz önünde bulundurulması gerekir. Başka bir şekilde ifade edilecek olunursa insan ihtiyaç ve öncelikleri farklılık gösterdiğinden birini motive eden araç bir başkasını etmeyebilir (Tunçer, 2013: 100). İşletme açısından bakıldığında da, motivasyon yöneltici bir güçtür ve motivasyondaki temel gaye, çalışanın istekli ve verimli davranmasını sağlamak ve böylece örgütü de hedeflerine ulaştıracak davranışlara doğru yönlendirmektir. Bireyler doğaları gereği duygusal canlılar oldukları için yönetici açısından çeşitli istek ve ihtiyacı olan bireyi motive etmek ve bu motivasyonu sürekli kılmak oldukça güçtür ve bunu gerçekleştirebilmek yöneticinin yetkinliğine bağlıdır. Bu sebeple, örgütlerde çalışanı mutlu kılan ve tatmin eden hedef noktalarını aramak ve çalışanları bu hedeflere ulaştırmak açısından büyük iş yöneticilere düşmektedir (Sevinç, 2015: 945).

Motivasyon kavramıyla ilgili yürütülen çalışmalar sonucunda her birey, her örgüt ve her toplum için uygun olan bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün görünmese bile evrensel anlamda kabul görmüş bazı özendirici araçlar kullanılabilir (Özler, 2013: 131). Geleneksel yöneticilerin tersine çalışanlar sadece maddi araçlarla motive edilmezler, yöneticinin çeşitli özelliklere sahip çalışanları iyi tanıyıp onları motive edebilecek uygun araçları seçmesi gerekir. Motivasyon araçlarının kullanımında bu kişisel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır (Sarıhasan, 2014: 25). Bunların hepsi dikkate alındığında çalışanların örgütün belirlenen hedefleri doğrultusunda istekliklerini yükseltmek amacıyla birçok teşvik

aracı kullanılmaktadır. Kullanımda olan motivasyon etmenlerini; “psiko-sosyal araçlar”, “ekonomik araçlar” ve “yönetimsel ve örgütsel araçlar” olmak kaydıyla üç temel başlık altında sıralayabiliriz(Koç ve Topaloğlu, 2012: 213).

2.1.4.1. Ekonomik araçlar

Çalışanları motive etmek bakımından oldukça etkili olan araçlardan birincisi ekonomik araçlardır. En temel ihtiyaçların sağlanması, hayatlarını sürdürmek ve geçinmek için ekonomik araçlar temel olmazsa olmazdır. Burada önemi yüksek olan, ekonomik araçlar içinde var olan çeşitli özendiricilerin anlamlı bir halde ortaya konulması ve devamında etkin bir yöntemle uygulanmasıdır (Özler, 2013: 131).

İşletmelerin kuruluşu nedeniyle çalışanların çalışma nedeninin temelinde ekonomik bir temel mevcuttur, bu sebeple diğer motivasyon araçlarına göre ekonomik sebepler daha etkili olmaktadır. Öncelikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş ülkelere göre daha etkili olduğu görülmektedir (Sevinç, 2015: 957). Daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütün içinde motivasyonu ortaya çıkaran heveslendirici ekonomik araçların; kazanç, primli kazanç, ekonomik ödül verme ve kârdan pay alma olarak dört ana sıralama altında olduğu fark edilmektedir (Özler, 2013: 131).

Ücret; ekonomik faktörler içinde, örgütlerde çalışan motivasyonunu sağlayan en eski ve en bilinen araçtır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 213). Ücret, çalışanların ekonomik açıdan ihtiyaçlarını gidermeye yarayan bir araç olmasının yanı sıra, onların toplum içinde saygınlığının belirlenmesi açısından da önem arz etmektedir. Bu sebepten ücret, mesleki yeterlilik ve kişisel başarının da bir göstergesi durumundadır. Yeterli bulunan bir ücret çalışanlara güven vermekte, bağlılık ve ait olma hissetmesini arttırarak çalışanları daha verimli çalışmaya dönük motive etmektedir. Motivasyonu yüksek düzeyde olan bir çalışanın performansı yükselerek verimliliği artacaktır. Sonuç olarak ücretle motivasyon arasında çok sıkı bir bağ bulunmaktadır (Taşdemir, 2013. 54). Ayrıca bilimsel yönetimin öncülerinden kabul edilen Taylor, yüksek ücretin çalışanları daha iyi çalışmaya yönelten en önemli faktörlerden birisi olduğunu ileri sürmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 213). Çalışanlar için ücret artışı belirlenirken yönetici, aktif bir ücret yönetim sistemi belirlemelidir. Etkisi olan ücret artışının ne zaman ve ne miktarda olacağı ya da yapılan artışın her çalışan için hangi oranda etkili olacağının bilinmesi çok önemlidir (Özler, 2013: 132).

Primli Ücret; ücret artışının olduğu kadar hatta kimi zaman ondan daha fazla motive edebilmede etkili bir diğer ekonomik araçtır (Özler, 2013: 132). Özetle açıklamak gerekirse işletmelerin belli bir ücret karşılığı çalışanların almış oldukları sabit ücretin haricinde, emeğini arttırarak daha fazla ve daha verimli çalışmaya yönlendirmek amacıyla verdiği ek ücrete prim adı verilmektedir (Selen, 2009: 47). Bireysel performansa dayalı bu ek ücretin, kısa vadede performansı yükseltse de uzun vadede iş kazalarını arttırarak kaliteyi düşürdüğü ve ekip çalışmasına zarar vererek kindarlığa yol açtığı gerekçesiyle eleştirildiği görülmektedir (Selen, 2009: 48). Yönetimin bu sakıncaların farkında varıp en aza indirmesiyle motivasyonu olumlu yönde etkileyen bir yöntemdir (Taşdemir, 2013: 57).

Kâra Katılma; çağımızda özellikle bankalarda tercih edilen kârın paylaşımı, iş görenlerin ve yönetenlerin performanslarındaki gelişim ve yükselen verimlilikleri sebebiyle işletmenin kârından pay almasıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 213). Kâra katılmanın birçok yolu olmakla beraber her şeyden önce kâra katılan çalışan, örgütündeki temel amacı kâr yüzdesinin ve miktarının arttırılması olur. Ortak bir amaç hedefinde çalışma yapmaları çalışanların daha etkili ve kolay motive olmalarını sağlar. Çalışanlar kârın arttırılmasına yönelik etkinlik gösterirken üretim ve verim seviyesinde doğal olarak bir artış görülmekte, çalışanın işe olan ilgisiyle birlikte başarısı da artar (Sarıhasan, 2014: 27). Kârın paylaşımı takım çalışması ve etkileşimi teşvik edip, örgütsel bağlılığı arttırsa da dikkat edilmesi gereken bir grup hususlar bulunmaktadır. Kârın kimlere, ne sıklıkla ve ne şekilde dağıtılacağı konularında güçlük ve sakıncalar bunlara örnek olarak değerlendirilebilir. Kârın bazı çalışanlara dağıtılıp, bazılarına dağıtılmaması, etkiye fazlaca etkisi olmayan çalışanlara da paylaştırılması gibi durumlarda bireylerin belli kısmının motivasyon seviyeleri kötü yönde etkilenebilir. Bununla beraber işletme her zaman kâr etmeyebilir. Bu sebeple sürekli kâr dağıtma uygulanmamalı ve çalışanların bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir (Taşdemir, 2013: 58).

Ekonomik Ödüller; günümüzde çalışanları işletmeye bağlamak, onların daha etkin çalışmalarını sağlamak ve diğer çalışanları da heveslendirmek amacıyla bazı işletmeler ekonomik değeri olan ödüller vermektedirler (Sarıhasan, 2014: 28). Ekonomik ödüller iki gayeye yönelik olarak verilmektedir. Bunlardan birincisi işletmeler için maddi ve manevi kıymeti olan hizmetlerin değerlendirilmesi (ederinin

ödenmesi), ikinci de çalışanların iyi motive edilmesini sağlamaktır. Burada ödül olarak; bir görev veya hizmeti başarılı bir halde yerine getiren kişi veya gruba verilen değerli hediyeleri içermektedir (Selen, 2009: 49). Burada dikkat edilecek nokta verilen ödülün hemen verilmesidir, zamanın üzerinden geçtikten sonra verilen ödül bir mana ifade etmeyecektir. Ayrıca verilen ödülle sağlanan başarı arasında bir uyum olması gerekir, gerektiğinden fazla ya da az verilen ödüller motivasyonu olumsuz etkileyebilir (Özler, 2013: 133). Diğer özendirme araçları gibi sınırı olan bir geçerliliğe sahip olan bu tür ödüllendirmeler özenle ve adil kullanılmadıkları ve kişiselleştirilmedikleri hallerde faydasız, hatta tersine zararlı bir unsur haline gelebilmektedir. İşletmelerin genellikle başvurduğu ve çeşitli şekillerde kullanmakta olduğu ekonomik ödüllendirmenin bireyleri motive etmedeki etkinliği ve önemi azımsanamaz bir gerçek olmakla birlikte somut özendirme araçlarını gereğinden fazlaca kullanmak da işletme için zararlı olabilir (Selen, 2009: 49). Bu durumu açıklamak gerekirse; çalışanlar yaptıkları işlerin sonucunda ödül kazandıklarında, sürekli olarak ödül etme isteği içine girebilir, verilmediğinde ise moralleri bozulabilir. Bununla beraber çabasını, icadını ve bunun neticesinde elde ettiği ekonomik kazancı, çalışanların elde ettiği başarısı ve kazançları ile karşılaştıran çalışanlar eşitsizlik oluştuğu hissine kapılabilir ve bu durum olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bütün bu yaşanabilecek olasılıklar göz önünde bulundurulduğunda çalışanların motivasyonu amacıyla ekonomik kazançların uygulanmasına karar veren örgütün yönetim kadrosunun ödüllere olan aktif fikirler belirlemesi oldukça ehemmiyetlidir (Özler, 2013: 133).

Sosyal Faydalar: hayatlarının büyük bir bölümünü örgütlerde çalışarak geçiren çağımız insanları birçok ihtiyacını, gerek duygusal gerekse somut ve sosyal ihtiyaçlarını bu örgütlerde gidermek durumundadırlar. Bu sebepten dolayı da insanlar giderek daha fazla örgütlere bağımlı hale gelmektedirler (Koç ve Topaloğlu, 212: 214). Çalışanların, iş hayatında karşı karşıya kaldıkları istenmedik durumlarda kendilerini güvende hissetmeleri adına meydana olan sosyal güvenlik ve emeklilik plânları; hastalanma, emeklilik, kaza, hayat ve işsizlik sigortaları gibi kişilere yaşam boyu devamlı katkı sağlayacak ekonomik güven türlerini içermektedir. Çağımızda yürürlükte olan yasalar çerçevesinde hukuksal zorunluluk haline gelen ve hak bu kavramlar, yöneticiler tarafından etkili biçimlerde motive etme aracı olarak da kullanılabilir (Selen, 2009: 50). Örgütün çalışanlarına kimi sosyal haklar vermesi türünde ifade edilen bu ödüllendirme aracı; kira yardımı, ölüm yardımı, doğum

yardımları, giyecek yardımları benzeri unsurlardan oluşur. Örgüt ekonomik olanaklarının yettiği ölçüde, sosyal hakları araştırarak ve çalışanlarını bu haklardan mümkün mertebe yararlanmasını sağlayarak daha iyi çalışma ortamının oluşmasına fayda sağlayabilir (Sevinç, 2015: 958). Ayrıca her çalışan farklı kişilik ve ihtiyaçlara sahip olduğundan gerçekçi, amaçlara yakınlaştırmacı ve özendirici sosyal yardım faaliyetleri belirlenmelidir (Taşdemir, 2013: 61).

2.1.4.2. Psiko-sosyal araçlar

İnsanlar temel ihtiyaçlarını gidermek için ekonomik araçlara ihtiyaç duysa da psiko-sosyal bir canlı olduğu için bazı sosyal ihtiyaçları da bulunmaktadır. Psiko-sosyal araçlar ise çalışanlara ekonomik fayda sağlamadan, onların motivasyonunu toplumsal ve psikolojik tatmin yoluyla yükseltmeye çalışan motivasyon araçlarıdır. İnsanlar yalnız ekonomik ihtiyacı olan ve bu amaç için yaşayan canlılar değildir. Bu yüzden insanların sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gereklidir (Sevinç, 2015: 959). Yaşanılan dönemlerde örgütler tarafından daha fazlaca dikkate alınan psiko-sosyal araçların, çalışanların stresle karşı karşıya kaldıklarında ya da mutlu olmadıklarında motivasyonlarını yükselten, streslerini azaltan ve mutlu olabilmelerini sağlayan, uzun vadede etkili yöntemler olduğu savunulmaktadır (Taşdemir, 2013: 61). Psiko-sosyal motivasyon etmenleri; sosyal katılım, işte bağımsızlık, takdir görme ve öneri, statü sistemleri ile sosyal çabalar olarak sıralanabilir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 215).

Çalışmada Bağımsızlık; çalışanın büyük çoğunluğunun var olma duygusunu tatmin etmek ya da bireysel gelişme gücünü arttırmak sebebiyle önem verdiği konuların temelinde bağımsız çalışma ihtiyacı gelmektedir. Kısıtlamasız bir ortamda gelişen birey, kendisini grubun bir üyesi ve grup içinde değerli olan bir parça olarak hisseder. Çalışmada bağımsızlık bilinenin aksine çalışanın her istediğini yapması manasına gelmez zaten eğer böyle bir durum söz konusu olursa örgütün gücünden bahsetmek mümkün olmaz (Sevinç, 2015: 959). Çalışmada bağımsızlıktan belirtilen amaç, çalışanları tamamıyla kendi hallerine bırakmak ve hiç müdahalede bulunmamak değil, yalnızca devamlı ve yakından izlememek bunun yerine iş ortamında onları daha rahat ve serbest hissedecekleri iş şartları oluşturmaktır. Yönetim burada ne kadar bir kısıtsızlığın çalışanları olumlu yönde etkileyeceğini çok iyi belirlemelidir. Çünkü çalışanları tamamen kendi hallerine bırakmanın yine onları olumsuz yönde motive edeceği de savunulan düşüncelerdendir (Özler, 2013: 134).

Sosyal Katılım; her toplulukta farklılık gösteren toplumsal gereksinimler var olmaktadır. Birey içinde yaşadığı topluluğun kurallarına uyarak bu ihtiyaçlarını giderme çabası içindedir. Sosyal bir canlı olarak bireyin bir yere (aile, topluluk, işletme vb.) ait hissetme ve sevgi gibi sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi, sağlıklı bir sosyal hayat için çok önemlidir (Taşdemir, 2013: 63). Bu bağlamda çalışanlar, üyesi oldukları örgütte bulunan diğer üyelerle iletişimde olmak ve sosyalleşmeyi istemektedirler. Çalışan bu sayede kendisini yalnız hissetmez ve böylece örgütün bir parçası gibi hissederek örgüt için aidiyet duygusu gelişir. Bu durumda, çalışanın kendisini diğer çalışanlar bakımında önemli olarak hissetmesine sebep olmakta, böylece çalışanların olumlu olarak motive olmasını sağlamaktadır (Özler, 2013: 135). Toplumsal bir gruba giren birey daha sonra o grubun bir üyesi olduğunu kanıtlama çabası içinde girer. Bir sonraki basamakta kişi mesleğiyle ilgili bilgi toplama gayesi içine girmesiyle bu iki kavramı tamamlayan kişi artık grubun var olması için çabalayan ve düşüncelerini açıkça ifade edebilen motive olmuş bir çalışan konumuna gelir (Sevinç, 2015: 959).

Takdir Edilme ve Statü; bütün çalışanlar, hatta yöneticiler, örgütteki diğer çalışanlar tarafından takdir edilmeye ve beğenilmeye ihtiyacı duymaktadır. Bu nedenle, çalışana değer ve statü verilmesi psiko-sosyal motivasyon yöntemlerinden biri olmuştur (Taşdemir, 2013: 64). Statü kısaca, bir kişiye toplumdaki diğer kişiler tarafından verilen değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey bu tür bir değere sahip olmak için çaba göstermekten çekinmeyecektir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 215). Yöneticilerin çalışanları tanınması, özellikle de bu tür takdir edilme, beğenilme gereksinimi yüksek olan bireyleri belirleyerek onları bu yöntemle motive etmesi daha etkili olacaktır. Genellikle takdir edilmek ve örgütün içinde bir konum sahibi olmak çalışan için oldukça önemlidir. Bir işe girme gayesinin ve hedefinin esas nedenini toplum içinde belirli konuma ulaşmak olan bu bireyler için bu ihtiyaçların karşılanması diğerlerine göre daha fazla motive edici bir yapıdadır. (Özler, 2013: 135). Çalışanlara kıymet verip onların yaptıkları işleri takdir etmek ve onlara görevleriyle alakalı yetki vermek onlar açısından tatmin edici ama aynı zamanda da yapı açısından motive edici bir etmen olmaktadır (Sevinç, 2015: 959).

Öneri Sistemleri; İşletmede demokratik sistemin büyük öneme sahip göstergelerinden biri olan öneri oluşumu, psiko-sosyal araçlardan biridir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 215). Örgüt içindeki bireylerin düşünce ve önerilerini kısıtlanmadan

ifade edebilmesine imkân veren bu sistem, yönetici ve çalışan arasındaki iletişime de olumlu olarak katkı sağlar (Sevinç, 2015: 960). Bu sistem, iş görenlerin fikir ve tavsiyelerine önem verilmesi bu şekilde bir manada yönetime ortak edilmesi ile birlikte çalışanların iyi yönde motive olmaları açısından değerlendirildiğinde oldukça etkili bir araçtır. Bu yöntemle motive olan çalışanlar yeni fikir ve öneriler geliştirmek için daha çok istekli olurlar (Özler, 2013: 136). Bu sistemle aynı zamanda çalışanlara fikir danışılması katılım sağlamakta ve bununla birlikte örgüt dinamizmi arttıran bir etki oluşturmaktadır (Taşdemir, 2013: 68). Bu sistemden kaynaklı sakıncaları azaltma noktasında ise öneri sisteminin örgüt içerisinde etkin bir şekilde uygulanabilmesi etkileyici bir unsurdur. Bunun için çalışanlara önceden her tavsiye ve görüşün onay göremeyeceği, yalnızca kabul edilme değeri olanların göz önüne alınacağı bildirilmelidir. Örgütteki ahlaki anlayış çerçevesinde yöneticilerin çalışanların görüş ve tavsiyelerini kendi görüş ve tavsiyeleriymiş gibi kullanmaması noktasında da dikkat edilmelidir. İşletmede bu gibi hususların yaşanması çalışan motivasyonunu olumsuz olarak etkileyebilir (Özler, 2013: 136).

Sosyal Uğraşlar ve Aktiviteler; çalışanları motive etmede son kullanılan psiko-sosyal araçtır. Çalışanların boşta olan zamanlarını değerlendirmek sebebiyle bazı sosyal etkinliklere yer verilmesi, hem çalışanları işteki stresinden uzaklaştırırken, hem de iyi yönde motive olmalarına yarar (Özler, 2013: 137). Hayatının büyük çoğunluğunu işyerinde geçiren çalışanlar için iş ortamındaki sıradanlığın kırılabilmesi ve olası gerginliklerin azaltılabilmesi açısından, örgüt üyeleri arasında planlanacak sportif faaliyetler, gezi turları, özel gün ve eğlenceler, oluşturulacak kitap okuma alanları, bireylerin aileleri ile birlikte katılabileceği piknik organizasyonları düzenlenmesi önemli bir yer tutmaktadır (Selen, 2009: 54). Örgütte verimli bir iş ortamı sağlayan ve çalışma monotonluğunu oldukça aza indirilmesine desteği olan bu aktiviteler sayesinde çalışanların kendi arasında dayanışma ruhu ve ekip ruhu gelişir. Ayrıca sosyal uğraşların doğal olması için çalışanlar tarafından organize edilmesi daha verimli olacaktır (Sevinç, 2015: 960). Bağlılık gereksinimin temel kısmını aile, yakın akraba, arkadaş çevresi ve parçası olduğu birliklerde tatmin eden çalışanın örgüte aidiyet hissetmesi ve daha verimli biçimde motive olabilmesi için çalışma çevresinde de bu gereksiniminin tatmin edilmesi sağlanmalıdır (Selen, 2009: 54).

2.1.4.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar

Örgütsel ve yönetsel kimi etkenlerinde çalışanları çalışmaya yönlendirmede, hedeflere ulaşabilmeleri için heveslendirmede tabi heveslendirmede yardımcı olduğu görülmektedir. Yönetim felsefesi ve planlamaların örgütsel ve yönetsel araçları belli etmede ve bunları uygulamada etkili olduğu belirtilmektedir. Bu sebepten örgütsel-yönetsel araçlar, her işletme için benzer değildir. Motivasyon açısından örgütsel ve yönetsel araçları belirleyip yeterli bir şekilde uygulamaya koymak için başta işletme yöneticilerinin örgütte çalışan çalışanları yakından tanıması gerekmektedir (Özler, 2013: 137). Bu araçların temel özelliği işletmeye mali anlamda bir külfet oluşturmamasıdır. Örgütsel araçları gerektiğinde ve yerinde kullanan yöneticiler ya hiç somut harcama yapmadan ya da çok az harcama yaparak çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde tutabilir (Sevinç, 2015: 960). Amaçta birlik, makam ve sorumluluk düzeni, eğitim ve kıdem, kararlarda yer alma, etkileşim, işleri genişletme ve işi çeşitlendirme ile fiziksel şartların geliştirilmesi uygulamada fazlaca kullanılan örgütsel ve yönetsel araçlardır (Özler, 2013: 137).

Amaç Birliği: çalışanları motive etmede etkili olan örgütsel-yönetsel araçlardan birincisidir. Bireysel amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir örgütün üyesi olan çalışan ve kendine özel amaçları bulunan örgütün başarılı olması için bu amaçlar arasında uyum gerekmektedir (Taşdemir, 2013: 72). Örgütün amaçları ile çalışanların amaçları farklıdır ve motivasyonun başlangıç yeri de çalışanları hedeflere ulaşabilme noktasında isteklendirmek ve harekete geçmelerini sağlamaktır. Bunu sağlamak amacıyla, kişilerin bireysel amaçlarıyla örgütsel amaçlar arasında bir düzen kurmak gerekmektedir (Özler, 2013: 137). Örgüt ve çalışanın bireysel amaçları benzerlik gösterdiğinde, çalışan motivasyonu artmakta ve bunun sonucunda örgütsel performansta da yükselişler görülmektedir. Karşılıklı çıkarların olduğu bir noktada örgüt, motive olmuş çalışanın bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanmaktadır (Taşdemir, 2013: 72). Amaçlara göre yönetim terimini ilk kez ortaya atan Peter Drucker; amaç birliği oluşan örgütlerde motivasyonun da artacağını ileri sürmüştür. Yöneticilerin amaç birliğini sağlamasıyla hem örgütün etkinliği arttırılırken, hem de örgüt üyelerine üst seviyede tatmin sağlayabilecek ortamlar oluşturulmaya çalışılır (Sevinç, 2015: 961).

Kararlara Katılma; örgütlerde iş ve çalışmaların yürütülmesine yönelik alınacak kararlarda çalışanların da söz sahibi olması onlarda motive edici bir etki yaratır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 216). Özellikle de uygulanacak kararlar çalışanları bizzat ilgilendiriyorsa karara katılım daha da önemli hale gelir (Eren, 2017: 524). Çalışanların karara katılması örgüt tarafından kendilerine değer verildiğinin ve karar verme etkinliğine katmanın en önemli belirtilerinden birisidir ve ayrıca katılımcılığın da bir göstergesidir (Özler, 2013: 139). Kurallara katılma, kişilerin sorumluluk alma ve kontrollerini artırmakta, aitlik ve sahip olma hislerini arttırmakta ve bunun yanı sıra insan doğasından kaynaklanan bir gereksinimi kendini gerçekleştirme ihtiyacının giderilmesinde motive edici bir rolü bulunmaktadır (Selen, 2009: 61). Bunu yanı sıra yapılacak işle ilgili uzmanlık bilgisine ve gerekli deneyime sahip olan çalışanın karara katılma mekanizması olan örgütlerde fikir ve önerileri alınması sayesinde yönetici hem çalışanı motive eder hem de işle ilgili yaratıcı, işe yarar farklı bilgi ve görüşleri de edinebilir (Eren, 2017: 524). Kararlara katılma konusunda dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Örneğin çalışanlar, karar verme sürecine sembolik bir tarzda dâhil edilmemelidir. Genellikle yöneticilerin kural koyarken, çalışanların tavsiye ve düşüncelerine başvurdukları fakat genellikle kendi kurallarını uyguladıkları görülmektedir. Bu davranış çalışanların kendilerini kandırılmış gibi düşünmelerine sebep olan ve motivasyonu olumsuz etkileyen durumdur. Bir diğer konu da kararlara katılma sürecinde bütün herkesin bu sürece dâhil edilmesidir. Çalışanların bir kısmı, kararlara katılma hususunda etkili olurken, diğer kısmı bu sürecin dışında tutuluyorsa, bu durum çalışanlar arasında kıskançlık ve çatışmaya sebep olabilir, yönetime karşı olumsuz davranışlar sergilemelerine de yol açabilir. Bunların gerçekleşmesi durumunda ise çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileenecektir (Özler, 2013: 139).

Yetki ve Sorumluluk Devri; sıkça başvurulan bir motivasyon aracıdır. Örgüt idarecisi kendi başına tüm konularda karar alma bunun yanı sıra bütün üyelerini denetim kapasitesine sahip değildir. Kıdemlilere verilen sorumlulukların ve görevlerin belli bölümünün deneyim ve sorumlulukları doğrultusunda altta yer alanlara devredilmesi manası taşıyan yetkinin devri, bireylerin saygı ve tanınma hissi gereksinimlerinin giderilmesini sağlayan diğer motivasyon yoludur (Sevinç, 2015: 561). İşletmelerdeki bütün yetkilerin yöneticide toplanması ve alttaki çalışanlarına hiç bir yetkiyi devretmemesi, çalışanları kötü yönde etkilemektedir. Genelde işi görme

sorumluluğunun büyük bölümü birçok örgütlerde çalışanlara devredilirken, yetkiler yöneticilerde kalmaya devam etmektedir. Böyle durumlarda da yönetimin işlevinin oldukça önemli temellerinden biri bulunan yetki ve sorumluluk düzeni bozulmaktadır (Özler, 2013: 136). Başka bir açıdan bakıldığında gerekli ve yeterli yetki devrinin yapılmasıyla yönetici her iş ve olayla ayrıntılı zaman ve çaba harcamak zorunda kalmayacak hem de astlarını daha aktif şekilde yönlendirdiği bir çalışma ortamı oluşturabilecektir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 217). Yetkinin ile sorumluluk devri, bireylerin saygı ve bilinme gereksinimlerini giderilecek önemli olan diğer motivasyon aracı olduğu tartışılmaz bir gerçektir, bu yetkinin devredilmesi için gereken dengeyi korumak da benzer derece önem arz etmektedir. Devredilen yetkinin ast tarafından ne yönde kullanılacağı öngörülerek bu karar alınmalıdır (Sevinç, 2015: 961).

Eğitim ve Yükselme; yükselme ve eğitim çalışması çoğunlukla işletmenin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülür (Koç ve Topaloğlu, 2012: 217). Bilgi ve teknolojinin hızla geliştiği günümüzde bu değişime ayak uydurmak insanları hayli zorlamaktadır. Burada eğitim devreye girer, mesleki sahadaki gelişmeleri izleme, bilgi kapasitesini yükseltme ve mesleğinin gerektirdiği teknik konularda kendini yetiştirebilme olanağına erişebilir (Sevinç, 2015: 961). İşletmelerin bulunduğu bu pazar ortamında çalışanların en önemli gereksinimleri içinde eğitim ve yükselme bulunmaktadır. Çalışanlara işin başında veya işin dışında verilen etkinliklerle, daha deneyimli ve donanımlı bir hale gelmesi, bunun sayesinde üst kademelerde yer bulma olasılıklarını arttırması sağlanmaktadır (Özler, 2013: 138). Eğitim hem çalışanlara hem de işletmelere önemli katkılar ortaya koyar. Eğitim kişilerin gelişimine bunun yanında eksik taraflarını tamamlamalarına katkı sağlar. Bu sebeple eğitimin bireyin üzerinde motiveyi arttırıcı etkisi vardır (Sevinç, 2015: 961). Çalışanlar işi ile ilgili tecrübe kazandıkça ve bilgi seviyesi arttıkça, artık yaptığı iş sıradanlaşacak, sorumluluk ve yetkilerini az bulmaya başlayacaklardır. Bu sebep yüksekteki yetki ve sorumluk alarak çalışmayı isteyeceklerdir. Bu isteği karşılanmayan çalışanın çalışma şevki azalır, daha az performans sergiler (Eren, 2017: 519). Bu durumda eğitim aslında yükselme için bir araçtır. Burada oldukça önemli olan örgütlerin eğitime gereksinimi olan çalışanları olması gereken bir şekilde belirlemesi, hangi konuda gelişmelerinin uygun olacağı konusunda daha iyi bir analiz çalışması gerçekleştirmesi, bu çalışma sonucunda uygun olan kişiler ve yollarla bunları eğitmesidir. Ayrıca bu tarz işletmelerin çalışanların eğitimine yatırım gerçekleştirmesi, bu çalışanlara verdiği

değeri ve kaybetmek istemediği manasına gelmekte, bu da çalışanları iyi yönde motive etmektedir (Özler, 2013: 138).

Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi; örgüte çalışan bireyin iş gördüğü fiziki çevre ile temas edebileceği bireylerin tümünü fiziksel çalışma şartları olarak ifade etmek mümkündür (Sarıhasan, 2014: 37). Gününün büyük bir kısmını işyerinde geçiren çalışanın fiziksel ve ruhsal açıdan gereksinimlerinin giderildiği bir iş ortamının örgütte var olması gerekmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 217). Çalışma ortamı sağlık, temizlik ve kolaylık kurallarına uygun olmalı, ayrıca görünüş açısından iyi bir görünümde olması da sağlanmalıdır. Çünkü bu tarz ortamlar çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Sarıhasan, 2014: 37). Çalışanların örgüt içinde geçirdikleri zaman dikkate alındığında fiziksel çalışma koşulları daha rahat ve huzurlu çalışmasıyla doğrudan ilişkili ve önemlidir. Günümüzde birçok insan, çalıştığı işini değiştirmedeki oldukça önemli nedenleri arasında örgüt içinde yer alan fiziksel şartların olumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır (Özler, 2013: 140). Bu kapsamda fiziksel çalışma ortamı tasarlanırken renk, ışık, ısı, nem ses gibi etmenler dikkate alınmalıdır. Ayrıca çalışma ortamında kullanılacak olan araç gereçlerin işe yarar ve kullanım kolaylığı gibi durumlar çalışan motivasyonunu arttıran unsurlardandır (Sevinç, 2015: 103). Fiziksel şartlar kişilerin motivasyon ve stres seviyelerini, iş doyumlarını, zihinsel ve bedensel çabalarını etkilemektedir. Fiziksel şartların eksikliğiyle işte yaşanan kazaları, çalışırken yıpranma ve iş bırakma olarak örgütün etkinliğine olumsuz yansiyabilmektedir (Sevinç, 2015: 962). Yöneticilerin, örgüt içindeki fiziksel koşulların geliştirmesi için çaba sarf etmesi ve bu hususta çalışanların desteğini alması oldukça önemli olmaktadır. Var olandan iyi şartlarda çalışmak çalışanların çalışma ortamında zaman geçirmekten mutlu olmasını sağlayarak performansını arttırmakta, çalışmaktan duyduğu doyumunu yükseltmekte ve işten ayrılmaların azalmasını sağlamaktadır (Özler, 2013: 140).

İletişim; örgüt içinde emir ile yeni bilginin ulaşmasını sağlayan bir sistem olarak tanımlanabilir ve örgüt üyeleri içinde bağ kurmayla beraber kişilerin birbirleriyle duygu ve düşüncelerinin de ulaşmasını sağlar. Çalışanların kendi aralarında ve üstleriyle kurdukları iyi iletişim, çalışma isteğini ve işteki verimini arttırmada yardımcı olur (Sevinç, 2015: 962). Çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle ilişkilerinin ve örgütteki bölümler arasında ilişkilerin sürdürülebilmesi aktif ve sağlıklı

bir iletişimle sağlanabilmektedir. Açık bir iletişim ve sağlıklı bir geri dönütünün olmadığına ise belirsizliğin arttığı görülmektedir (Taşdemir, 2013: 77). Örgütlerde iletişim sistemine çalışanların eklenmesi, talep ve isteklerini ulaştırabileceği etkin bir etkileşim sisteminin oluşturulması, örgüte bağlılıklarını daha da kolaylaştırmakta, kendilerinin oldukça önemli olduğunu hissetmelerini sağlamakta ve böylece çalışanları motive etmektedir (Özler, 2013: 139). İyi organize edilmiş çalışan bir iletişim sistemi sayesinde örgütsel sorunlar ve faaliyetlerle ilgili bilgiye sahip olmak ve bu konularda fikir ve görüş belirtip, üzerine tartışabilmek mümkün olabilmektedir (Tunçer, 2013: 103). Bütün iletişim kanallarının açık olduğu işletmeler demokratik yönetimin göstergesidir. Bu tarz yönetim sisteminin benimsenmesi çalışanı olumlu yönde motive olmalarına büyük fayda sağlamaktadır (Özler, 2013: 139).

İş Genişletme ve İş Zenginleştirme; örgütsel-yönetimsel araçlardan olan ve çalışanları motive etmede kullanılan bir uygulamadır. Bu uygulamalarla işin içerisinde yer alan küçük değişiklikler yapılarak çalışanların işinden daha fazlaca haz almalarının sağlanmaya çalışılmaktadır. İşini isteyerek ve keyif alarak yerine getiren, çalışanların bu işte aldıkları doyum hissini yükselterek motive olmalarını sağlamaktadır (Özler, 2013: 139). İş zenginleştirme örgüt içinde rekabeti artırma, etkinlik alanını büyütme ve sorumluluk duygusunu yükseltmeyi amaçlamaktadır (Sevinç, 2015: 962). Çalışanın eylem alanı dikey yönde genişletip çalışana daha fazla kontrol imkânı sunarak, daha fazla sorumluluk almasına ve kişisel olarak gelişim göstermesine fayda sağlar. Her iş için iş zenginleştirmenin yapılması uygun olmayabilir, bu sebepten yönetimin hangi işler için yapılacağını çok iyi kurgulaması gerekmektedir (Taşdemir, 2013: 80). Çalışanların her gün aynı işi yapması ve çalışmaların artık sıkıcı bir hal alması bireyleri sıkıya başlayıp onların işlerini hoşnutsuz bir şekilde yapmalarına yol açmaktadır. Bu hoşnutsuzluk çalışanların morallerini bozan ve motive olmalarına engel olan bir sorun oluşturmaktadır. Rutine dönüşen işler, çalışanlar için stres kaynağı olmaktadır. İş genişletme sayesinde sıkıcılık tamamen ortadan kalkmakta, işler çalışanlar açısından daha farklı ve zevkli hale gelebilmektedir (Özler, 2013: 140). İşlerin sıradanlaşması ile çalışan işin önemsiz olduğunu düşünebilir. Bu durumun olmaması için yapılan iş genişletme ile işin içeriğinde yapılan değişiklikler sebebiyle işin kendisi motive edici bir nitelik elde eder ve çalışan yeteneklerini verimli bir şekilde kullandığı hissi oluşturularak örgüte ve çalıştığı işe karşı olumlu yönde motive olur (Sevinç, 2015: 962).

2.2. Performans

Günümüzde içinde yer aldıkları yoğun rekabet şartlarında öncelikle de hizmet sektörü içinde bulunan ve dolaysız olarak insana hizmet sunan şirketler, hizmet kalitelerini istenilen derecenin üzerine çıkartmak hususuna odaklanmaları önemlidir. Böyle bir kalitede hizmeti ortaya koyabilmeleri için, o anda müşteri memnuniyetini ortaya çıkarmak ve bu memnuniyetle daimi müşteriler sağlamak adına büyük bir önem arz etmektedir. İşletmelerin istenilen hedefe ulaşmalarındaki zamanda çalışanlar için olmazsa olmaz bir rol ortaya koymaktadırlar (Köroğlu, 2011:179).

Çağımızda topluluklarda öne çıkan oldukça önem arz eden sorunlardan biri, çalışanlara bildirilen talimatların hangi ölçüde hayata geçtiğinin ya da çalışanların iş yapma yeteneklerinin hangi ölçüde bulunduğu belirlenmesidir. Var olan bu sorun, örgütlerde öncelikle performans tanımının gittikçe öneminin artmasına neden olmuştur (İraz ve Akgün, 2011:227). Çalışma yaşamında insanlar, yerine getirdikleri iş ile alakalı, diğer insanlardan taraflarına atfedilen çalışma pozisyonlarına uyan davranışlar ortaya koyarlar. Genelde duruma bağlı şartlar sebebiyle sınırlandırılmalarına rağmen, benzer tarz davranış tarzları ve bunların bağlantılı iş sonuçları, kişiler arasında oldukça fazla farklılıklar gösterebilir. Tam olarak bir bütün görülen örgütlerin ilerlemesi amacıyla oldukça önemli olan çalışanlar arasındaki ayrımları belirlemek için çalışma ortamında bulunan kimi kıstaslar oluşturulur ve belirlenen kıstaslara esas anlamda kriter olarak isim verilir. Çalışma şartları, çalışma ile örgütün psikolojisinin başlamasıyla beraber, örgütsel davranışlar ile alakalı kuramların denenmesi, birçok çalışan faaliyetlerinin güncellenmesi ve çalışanların kişisel kazanımlarının hayata geçirilmesine benzer fazlaca teorik ve uygulama konusu başlıklarında yönetici ve araştırmacıların araştırmaya değer verdikleri kavramlardan önemlisi olarak yer bulmuştur (Yelboğa, 2006:200).

Örgüt yönetimlerinin ana gayesi, örgütün hedefleriyle yükümlülüklerini olabildiğince en yüksek başarılı seviyede hayata geçirmesidir. En faydalı veya en başarılı bulunanın ne olduğu, yöneticinin performans ölçme hususundaki fikrine bağlı olarak belirler. Yönetimin var olması gibi işletmelerin yaşamı ve sürdürülebilirliği de bu görüşün güncelliğine ve doğruluğuyla bağlantılıdır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:104).

Yapılan bu çalışmalara ışığında insan kaynakları kavramının en önemli etkilerin başı performans yönetimidir. Çalışanların ortaya koyduğu performanslarının üst düzey olması, şirketlerin hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran etmendir. Ancak çalışanların bu amaçlara ulaşmada ortaya koydukları çaba sonucunda iş başarımları başka bir deyişle iş performanslarını belirlemek oldukça zordur (Ertan, 2008: 42). Bu kapsamda ele alınan performans değerlendirmesi, bireylerin, grup ve örgütlerin performanslarının daha önceden belirlenmiş bazı kıstaslara göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” kapsamında “ölçme işlemi” içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi sahasındaki bazı çalışmalar ve uygulamacıların önem verdiği gibi performans değerlendirmesi epey zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmenin mümkün olmayan bir insan kaynakları çalışması olarak görülmektedir (Yelboğa, 2006: 200). Örgütler hedeflerine ulaşmak, uzmanı oldukları hizmet ve ürünleri sunmak ve sonucunda rekabette avantajı elde tutmak amacıyla üst düzey performans ortaya koyan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Kişi bakımından incelendiğinde performans, teslim edilen görevlerin esasa uygun yerine getirilmesi bunun yanı sıra yüksek seviyede yerine getirilmesi, deneyim ve gurur hisleriyle bir memnuniyet sebebi olmasından dolayı önemli bir konudur. Bunun yanı sıra ortaya konulan yüksek performans yüksek kademelerdeki yöneticiler tarafından görüldüğünde bunun bir ödül sebebi olmakta ya da terfi bakımından düşük performans gösterenlere kıyaslandığında avantaj sağlanabilmektedir (Sonnetag ve Frese, 2005: 4).

2.2.1. İş gören Performansının Boyutları

Performans, farklı pek çok işletme kavramı gibi sanayi devrimiyle önemi gittikçe artan bir kavramdır. Baştaki dönemlerde performans boyutları kavramı akla yalnızca kâr ve maliyet dengesi gelmekte iken, daha sonraki yapılan çalışmalarda kâr-maliyet-verimlilik kapsamında ele alınmış, Drucker ise etkinlik-verimlilik kapsamında ele alarak incelemiştir. Daha sonra yapılan çalışmalarda, girdilerden faydalanma, kalite ve yenilik gibi yeni bakış açılı boyutlar eklenerek daha geniş bir kapsamda değerlendirilmiştir (Karaman, 2009: 414). İşletmeyle ilgili yapılan araştırmalar neticesinde genel kabul gören bir bölümlendirmeye göre performans kavramı belli başlı yedi performans boyutu ile incelenmektedir. Bunlar:

- Karlılık,
- Müşteri memnuniyeti,

- Kalite,
- Maliyet,
- Verimlilik,
- Verimlilik,
- Çalışanların memnuniyeti boyutlarıdır.

Bazı araştırmalarda yukarıdaki boyutlara ilave olarak başka boyutlardan da söz edilmektedir (Aktan, 2009: 26).

2.2.2. Performans Değerlendirmesi

Çalışan performansı bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek amacıyla ulaştığı sonuçlardır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 299). Kişi ve kurumların hedefe ulaşma derecesi olarak belirtilen performans, bir faaliyet sonucunda ortaya konulan çıktının düzeyi olarak da adlandırılabilir. Çalışan performansla ilgili birçok tanımlama yapılmış ve bu tanımların en belirgin benzer noktasında performansın kişisel beklentiyle örgütsel amaç aralarında oluşan ilişkinin neticesinde meydana gelmesi bulunmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 201-202).

Teknoloji ve iletişim alanlarındaki gelişmelerle birlikte, işletmelerin oldukça önem verdiği konuların en başında gelen performans değerlendirme ile ilgili Elton Mayo 1920'de çalışan memnuniyeti ile üretkenlik arasında bulunan ilişkiyi incelerken ilk adımları atan araştırmacıdır. Bu ve buna benzer çalışmalar özellikle de 1940 yıllarında çalışanlara karşı yönetici tepkilerini etkilemiştir. 1950 yıllarının başında ise ABD hükümeti performans belirleme yöntemi uygulamaya koymaya başlamıştır. Bu uygulamayla birlikte hükümet için çalışan memurlar, yerine getirdikleri faydalı işler karşılığında maaş veya kıdemle ödüllendirilmeye başlamışlardır. 60'lı yıllara gelindiğinde özel sektörde performansın karşılığı para ödülü yavaş yavaş etrafa yayılmaya başlamıştır. 1980'li yıllarla beraber performans yönetimi artık insan kaynaklarının elzem bir parçası durumuna gelmiştir (Üçer, 2017). Tarihte yer alan bu gelişmeler de göz önüne alındığında özellikle örgüt yöneticileri bakımından oldukça önemli konu olan performans değerlendirme; iş gücü kaynakları yönetiminin en elzem fonksiyonlarından. Örgütteki kişilerin örgütsel amaçlar ekseninde ve belirli vakit içinde elde ettikleri çıktılarının analiz edilmesi ve ücretlerin belli etme, terfi, eğitim ihtiyaçları gibi çeşitli alanlarda kullanılmasını içeren bir kavramdır (Uygur ve Sarıgül,

2015: 190). Kısaca tanımlamak gerekirse çalışan performansı; “çalışanın iş tanımı çerçevesinde yerine getirmekle sorumlu olduğu iş ve görevlerini önceden planlanan zamanda gerçekleştirme seviyesinin belirlenmesi” şeklinde tanımlanabilir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 299).

Değerlendirme, performansın artırılması adına ne yapılması gerektiğine dair tavsiyede bulunur, ayrıca titiz bir şekilde yapılan performans değerlendirmesiyle örgütün başarılı veya başarısız olduğu ve bunun sebebinin de ne olduğu hakkında bilgi sağlanabilmektedir. Bu çıkarıma göre performans değerlendirme, daha öncesinden belirlenen hedeflere ulaşmak için, bütün çalışanların çabalarının bir araya gelmesi bununla beraber toplanan sonuçların değerlendirilmesidir. Diğer bir ifadeyle, önceden ortaya konmuş standartlarla, bireylerin var olan performanslarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi bütünüdür. Buna benzer başka bir değerlendirme yapılırken dikkat edilmesi gereken noktalardan birisi farklı niteliklere sahip olan çalışanların çok yönlü olarak incelenmesidir (Tunçer, 2013: 90).

2.2.2.1. İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi

Ortaya koydukları mal ya da hizmetin etkisi ne kadar farklı olsa da işletmeler, belli hedeflere ulaşmak ve belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulmaktadır. İşletmedeki yöneticilerinin, bir parçası oldukları topluluğun stratejik amaç ve hedeflerini en iyi biçimde gerçekleşmesini sağlamak temel görevidir. İşletmelerin ana amaç ya da misyonlarıyla stratejik plan ve projelerin gerçekleştirebilmesi ise genel olarak performanslarının ortaya konmasıyla ilgilidir (Karaman, 2009: 413). Performans değerlendirme, bir yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yöntemiyle personelin işteki performansının değerlendirilmesi süreci olarak, adlandırılmaktadır. Başka bir ifade ile bireyin görevindeki başarısı, iş yerindeki tutumu ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini inceleyen ve bütünleyen, kısaca bireyin işletmenin başarısına olan katkılarını programlı bir biçimde değerlendiren araç tanımlanmaktadır (Eraslan ve Algün, 2005: 95). Örgütlerin yapılarının ve işlevlerinin süreç içinde değişmesi, sürekli artan rekabet ortamı, çalışanın örgüt içinde artan önemi ve gereksinimlerinin çeşitliliği çalışana bakış açısını da değiştirmiştir. Bununla beraber, çalışanların kurumlarına katkısı, bu katkının yükseltilmesi, mesleki ve bireysel açıdan gelişimi de önemini giderek arttırmakta ve

çalışanın performansının aktif bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir (Helvacı, 2002: 156).

İşletmelerin insan kaynakları bölümlerinin önemli fonksiyonlarından ve denetim sistemlerinden biri olan performans değerlendirme, işletmeler için önemli olan bir faktördür. Bunun bir sebebi de kariyer fırsatları ve ücret sistemi gibi önemli konularda karar mekanizmalarını çalıştırıyor olmasıdır (Şentürk, 2018). Performans değerlendirmesi; kişi düzeyinde öncelikle yapılması gereken, çalışan ile yönetici arasındaki ortak bir çalışmayla, bilgi alışverişine, iş yapma sürecinde yapılan hatalar ve kazanılan başarılar açısından sorumluluğunun paylaşılmasına, iş başı eğitim ve gelişmesine olanak sağlayan kendini geliştiren bir sistem olarak ifade edilebilir (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

Performans değerlendirmenin daha önceden planlanması yöneticiye, çalışana ve genel anlamda örgüt için yapılan iş ve işi yerine getiren çalışan hakkında önemli bilgiler ortaya koyması, örgüt içinde verimli bir iletişim sağlamasıyla yeni bir yöntem ve fikir için fırsatlar oluşturulması gibi birçok yararı bulunmaktadır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 191). Ayrıca bu sürecin önceden planlı olarak belirlenmesi ve uygulanması, terfi, ödüllendirme veya tenzil, işten çıkarma veya değişim faaliyetleri gibi örgütsel kararlarının alınmasında yöneticilere kaynak sağlamaktadır. Performans değerlendirme, örgütteki çalışanlar ile ilgili sağladığı önemli bilgiler sayesinde kişilerin motivasyon ve ortaya koydukları performanslarını yükseltmek amacıyla gerekli olan bütün tedbirlerin alınmasını da sağlar (Tunçer, 2013: 94). Performans değerlendirme, daha önce de ortaya konduğu gibi bir değerlendiricinin daha önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve tartma yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecini açıklamaktadır (Helvacı, 2002: 159). Bu açıklama temele alındığında performans değerlendirmesi, işletmede karar alanların, etkili kararlar vermeleri ve alınan bu kararlar neticesinde işletmenin başarı seviyesinin artırılması, kuruluş misyonunu gerçekleştirebilmesi açısından oldukça önemlidir. Bununla beraber daha önce yürütülen çalışmaları değerlendirip işletmenin eksiklerini fark edip, bunları gidermesi, performansa etkisi olan etmenleri belirleyip kontrol etmesi ve kaynakları bunlara göre tekrar düzenlemesi, geleceğe yönelik daha ulaşılabilir hedefler belirlenmesi ve bu hedeflere zamanında ve daha etkili yollardan ulaşılması bakımından önem verilen bir husustur (Bayyurt, 2011: 578). Performans

değerlendirmesi, var olan bilgileri kullanıp hem şuan ki durum hakkında bilgi sahibi olmak hem de bu bilgileri işleyerek gelecek ile ilgili karar almayla beraber devamlı gelişen ve değişen dinamik bir yapıyı ifade etmektedir (Sarıaltın, 2017: 120). Bu yapı her ne kadar kolay gibi görünse de aslında kapsamlı ve karmaşık olan süreçtir. Örgütü hedeflenen hedefler doğrultusunda yöneltmek, var olan ve geleceğe ilişkin durum incelemelerini yapmak, gerekli ihtiyaçları belirlemeyi gerektirmektedir. Bu sebeple performans süreci en baştan iyi tasarlanmış şekilde oluşturmalıdır. Yalnız bu şekilde planlanırsa yönetici, çalışan ve dolayısıyla örgüte fayda sağlaması mümkün olacaktır (Pusula 360, 2017).

Performans değerlendirmenin sağladığı bu yararlar göz önüne alındığında, eğer bir örgütte performans değerlendirmesi yapılmaz ise, bireylerin örgüte sağladığı katkı tespit edilemez, önceden belirlenen amaçlara hangi düzeyde ulaşıldığı anlaşılamaz ve daha da önemlisi iş ve çalışan ile ilgili alınan kararlar doğru ve ulaşılabilirlikten uzak kalır (Tunçer, 2013: 93).

2.2.2.2. Performans değerlendirmenin amaçları

İşletmelerin gün geçtikçe şiddeti artan rekabetçi ortamda hem varlığını devam ettirmek hem de gelişim gösterebilmek açısından, nitelikli çalışan seçimi, iş doyumu ve verimliliği arttırmak amacıyla performans değerlendirmeyi örgütün yönetsel kararlarında temel oluşturmada ve karar vermede stratejik bir araç olarak kullanmaktadırlar (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 104).

Planlı bir yöntemle uygulandığında ortaya koyduğu avantajlardan dolayı performans değerlendirme, örgütsel etkinliğin ölçülmesinde en başta ihtiyaç duyulan süreçlerden birini oluşturmaktadır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 190). Bu sistem içinde değerlendirilen çalışan, hem bir yön duygusu elde eder hem de enerjisini asıl amaca doğru yöneltmesi kolaylaşır (Werner'den aktaran Helvacı, 2002: 159). Günümüzde işletmeler için en önemli kaynak kabul edilen çalışan faktörünün etkili olması için, içinde bulunduğu örgüt kurallarını benimsemesi, örgütün vermiş olduğu kararlarda kişinin de fikir ortaya koyması ve kariyer pozisyonun görünür bir yöntemle ortaya koyması gereklidir. Örgütte olanaklara ne kadar sahip olabildiğini belirtmek amacıyla performans değerlendirme kavramı oldukça önemli etki edinebilir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 103).

Çalışma sonuçlarını iyileştirmek amacıyla performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini içinde barındıran performans değerlendirme, çalışanlara ve çalışma gruplarına performans geri bildirimi (dönüt) oluşturan insan kaynakları yönetimi girişiminin esas zeminini oluşturmaktadır (Helvacı, 2002: 158). Çalışanlardan sağlanan bu dönütler çalışandan yönetime ve yönetim kademesinden de çalışana olacak şekilde karşılıklı etkileşim gerektirir. Böylece her iki tarafın beklentileri ve ortaya koydukları çaba belirlenmiş olur (Şentürk, 2018). Hem örgüt hem de çalışan açısından performans değerlendirmenin temelinde iki ana amacı vardır. Bunlardan ilki çalışanın performansı hakkında bilgi vermesidir. Bu bilgi; strateji planlama, maaş-aylık artışı, eğitim, gelişim ve kariyer planlaması gibi bazı yönetsel kararların alınmasında büyük rol oynar. İkinci amacı ise çalışana yapılan geri beslemedir. Çalışana nerde hangi tür eksiklikleri olduğu ve bununla alakalı yapması gerekenlerin iletilmesidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106). Genel bakımdan ise; çalışanın performans ve başarılarını iyileştirmesine yönelik, çalışanların görevlerini örgüt amacına uygun olarak yapabilecek kişisel yetenek ve becerileri geliştirmeleri konusunda fayda sağlamak amaçlanmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 300).

2.2.2.3. Performans değerlendirme yöntemleri

Örgüt bünyesindeki çalışanların performanslarını değerlendirmek amacıyla birçok yöntem geliştirilmiştir. Bu kapsamda her örgüt farklı tür özelliklere sahip olduğundan, doğru bir değerlendirme ortaya koyabilmek için her örgütün kendine has örgüt yapısı ve örgüt kültürüne uygun olan performans değerlendirme yöntemi hayata geçirmesi gerektirmektedir. Performans değerlendirmede en çok dikkat edilmesi gereken nokta bilimsel kıstaslara göre yapılması ve bu konuda ortaya konan evrensel yöntemler kullanılmasıdır (Tunçer, 2013: 97).

İş performansının değerlendirmesinde önem verilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar değerlendirmenin tarafsız, doğru ve nesnel olması ve “performans” kavramına odaklanmasıdır. Değerlendirme yöntemine karar vermeden hemen önce her bir tekniğin özelliği iyi bir tarzda analiz edilmelidir. Değerlendirme sonuçları ilgili çalışana açık bir şekilde aktarılmalıdır ki birey, değerlendirmenin ortaya çıkardığı geri bildiriminden yararlanmalı, kuvvetli ve eksik yanlarını öğrenebilmelidir. Ast-üst ilişkilerinin ve yönetsel otoritenin zarar görmemesi için değerlendirme sonuçlarının gizli kalması gerektiği savunulsa da, bilgilerin açıklığı personel moralinin artmasına

ve kurumun amaçlarının benimsenmesine çok yardımcı olacağı fikri günümüzde ağırlık kazanmaktadır (Yelboğa, 2006: 201). Bu açıklamalar ışığında birkaç performans değerlendirme yöntemleri aşağıda aktarılmıştır.

2.2.2.3.1. Grafik dereceleme yöntemi

Organizasyondaki çalışanların ortaya koydukları performans düzeyi çok yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi derecelerinin oluşturduğu değerlendirme ölçekleri temele alınarak ölçümlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 302).

Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın Niceliği: Yapılan işin miktarına istenilen ölçüde ulaşılır.	3
Çalışmanın Niteliği: Yapılan işi nitelik bakımından eksiksiz ve tam yapar.	2
İş Bilgisi: Yaptığı işin görev boyutlarını ve gereklerini bilir.	3
İş birliği: Diğer işgörenler ile iş birliği yapmada isteklidir.	1
Bağlılık: Çalışmaya katılımda ve tamamlanmasında dikkatli ve titiz davranır.	2
İşe Karşı İstekliliği: Düşüncelerini ortaya koymada ve görevlerin arttırılması hususunda istekli davranır.	2
1=Yetersiz 2=Yeterli 3=Mükemmel	

Tablo 2.1. Grafik dereceleme ölçeği örneği (Schermerhon'dan aktaran Helvacı, 2002: 164)

Belli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genelde değerlendirmek amacıyla kullanılan bu yöntem bir bölümde çalışanların tamamı veya kısmen az sayıda çalışan bulunan küçük işletmelere uyan bir yöntemdir. Başka bir ifade ile belli zaman dönemleri sonunda çalışanın bağlı olduğu yönetici tarafından çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin tavırları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya esas sistematik bir yöntem olarak adlandırılır (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

2.2.2.3.2. Derecelendirme ve puanlama yöntemi

Bu yöntemde her çalışan kendi yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, ortaya koyduğu başarısı, iş bilgisi, insanlarla ilişkiler, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistemli bir şekilde değerlendirilir. Birey bu değerlemede bir bütün yerine kıstaslara göre değerlendirilir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 303). Derecelendirme ve puanlama metodu elde edilen her ölçüte önem durumuna göre puan verilmesine bağlı bir yöntemdir. Burada her bölümün kendisine ait ölçütlere göre değerlendirilmesi gerekmekte, seçeneklerin açık ve belirgin olması daha doğru

sonuçlar görmeyi kolaylaştırmaktadır. Bunun yanı sıra seçeneklerde açıklamaların yer alması, değerlendiriciye seçenekler ve ölçütler arasındaki farkları görmesine epey destek vermektedir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

2.2.2.3.3. Kontrol listesi yöntemi

Bu değerleme yönteminde değerlemeyi yapacak olan birey, değerlemeyi gerçekleştireceği her bir çalışan ait öncesinden hazırlanan aynı zamanda işle alakalı davranışların yer aldığı ifadelerin bulunduğu bir ölçek kullanır. Bu ölçekteki kavramları değerlendiren, değerlemesini gerçekleştirdiği çalışanı düşünerek ‐evet‐ veya ‐hayır‐ ifadelerini kullanarak cevaplar verir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 301). Bu yanıtlar işaretlendikten sonra yer alan her bir ifadeye karşılık gelen değerler toplanarak ortalamaları hesaplanır. Uygulamada ağırlıklı kontrol listeleri kullanılmaktadır. Oluşan bu listelerdeki tanımlarında denk gelen bir ağırlık saptanır ( z m ve Uçkun, 2018: 260).

2.2.2.3.4. Kritik olay yöntemi

Bu performans değerlendirme yöntemiyle, değerlendirecek her bir alt kademenin başarısını ya da başarısızlığını ortaya koyan, örgütte yaşanmış kritik olaylar, yöneticinin tarafında işin başındayken değerlendirme dönemi içinde bir forma kaydedilir (Tunçer, 2013: 98).

Bu yöntem sayesinde değerleme, çalışanın kişisel özelliklerinden değil de işe yönelik davranışlarına dayalı yapılmaktadır (Helvacı, 2002: 165). Kritik olay yöntemi, çalışan davranışlarındaki kritik olayları tespit etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi kapsamaktadır. Burada en önemli husus hangi olayların kritik saptanması ve değerlendirmenin tam olarak buna uygun yapılmasıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 302). Bu yöntemin dezavantajları bulunduğu için günümüzde pek uygulanmamaktadır. Bu dezavantajlardan en bilineni, çalışanın değerlendiriciyi devamlı olarak onu izleyen, kara kaplı defterine not eden birisi olarak algılayıp rahatsız olacağından verimli bir değerlendirme yapılmasını güçleştirmektedir (Helvacı, 2002: 165).

2.2.2.3.5. Sıralama yöntemi

Çalışanların çalışmasının değerlendirmesinde kullanılan metotların en eskisi ve en basit olanıdır ve bu yöntemle değerlemeyi gerçekleştiren kişi, çalışanı ve iş görmesini tam bir bütün olarak görür (Koç ve Topaloğlu, 2012: 300). Sıralama

yönteminde bütün çalışanlar tesadüfen sıralanır, daha sonrasında yönetici vasıtasıyla bu listede yer alan çalışanlara ait yeni bir sıralama daha oluşturulur devamında en iyisi olarak görülen çalışan oluşturulan oluşan yeni listenin ilk sırasına, en kötü görülen çalışan ise yapılan listenin son kısmına yazılır. Bu ikisinin arasına diğer bütün diğerleri değer sıralarına açısından yerleştirilir. Böylelikle bütün çalışanlara ait bir değerlendirme elde edilmektedir (Taşdemir, 2017).

2.2.2.3.6. İkili karşılaştırma yöntemi

İkili karşılaştırma yönteminde, bir çalışanın diğer çalışanla karşılaştırılmasıyla yapılan ve az çalışanı olan işletmelerde en az harcamayla ve kolay uygulanan bunun yanı sıra zaman almayan bir yöntemdir. İkili karşılaştırma yöntemi sıralama yöntemine göre nispeten daha nesnel sonuçlar elde edilmesini sağlar (Üzüm ve Uçkun, 2018: 259). Bu yöntemde genellikle karşılaştırma yapılacak olan kişilerin isimlerinin yazılı olduğu kartlar kullanılmaktadır. Çiftlerin karşılaştırılması sonucunda, başarılı elde eden çalışanın yanına işaret ya da sembol konulur. Sonrasında ise bu işaretler toplanarak, en çok işareti alandan en az işareti alana doğru sıralama sağlanarak değerlendirme yapılır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 301).

2.2.2.3.7. Zorunlu dağılım yöntemi

Bu yöntem, bireyler arası karşılaştırmaya dayalı yöntem kapsamındadır. Değerlendirenin değerlendirdikleri çalışanları değerlendirme ölçeği veya çizelgesinin yüksek başarı ifade eden yerlerinde ya da herhangi bir yerinde gruplandırma oluşturmaya engel olmak sebebiyle geliştirilmiştir (Helvacı, 2002: 162). Zorunlu dağılım yönteminde iş görenler, performans seviyelerine bazlı belli kümeler içerisinde toplanır. Bu yöntemde değerlemeyi yapan kişi, belirlenen çalışanların %10'unu en üstteki başarılı gruba, %20'sini başarılı düzeyde gördüğü gruba, %40'ını orta seviyede başarılı gördüğü gruba, %20'sini başarısız düzeyde gördüğü gruba ve %10'unu en başarısız seviyede gördüğü gruba yerleştirerek değerlendirme yapar (Koç ve Topaloğlu, 2012: 301). Böylece örgüt içinde en iyi performansı gösteren ilk %10'luk grup ile en kötü performansı gösteren ilk %10'luk grup bu yöntemle birlikte belirlenebilir (Tunçer, 2013: 98). Bu yöntem sayısal olduğundan değerlendirme kolay, uygulama kısmı ise pratik ve ekonomiktir. Ama çalışanlar arası fark değerlendirmesi için uygun görülememektedir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

2.2.2.3.8. Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği yöntemi

Davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi, geleneksel olan değerlendirme ölçekleriyle kritik olay yönteminin etkenlerinin birleşmesinden meydana gelmektedir. Bu yöntem kullanılarak etkili olan veya olmayan davranışları belirleyen kritik olaylardan ileri gelen çalışma davranışları daha nesnel bir tarzda betimlenmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 302). Bu yöntem, çalışanın işle alakalı davranışları esas alınarak uygulanmakta ve çalışanların kendilerinden istenilen davranışları hangi yeterlilikte karşılayabildikleri hesaplanmaktadır. Belirlenmiş olan esas görevler ve sorumluluklar çemberinde çalışanların ortaya koyabileceği davranış tarzları ortaya konularak bir harf veya rakamla değerlendirilir. Çalışanın bütün konuyla alakalı davranışlarına denk düşen faktörler “mükemmel”den “çok kötü”ye doğru dizilir (Taşdemir, 2017). Bu yöntemde ölçek formunun oluşturulmasına katılımı sağladığı için çalışanlar tarafından benimsenmektedir. Bununla birlikte içeriği gereği kariyer planlaması ve ödemeye kaynaklık eder. Ama çok uzun zaman alır ve maliyeti oldukça yüksektir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

2.2.2.3.9. Takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi

Son zamanlarda örgütlerin takım çalışmasına dönük artan eğilimleri, performans değerlemeyi de gruba dayalı olarak gerçekleştirmeyi mümkün kılmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 304). Örgütlerde yer alan bazı işler yapısı gereği takımla birlikte yapıldığı için performans değerlendirmenin de takımla birlikte yapılması daha uygun görülmüştür. Bu yöntemin dezavantajı takımı bir bütün olarak değerlendirmenin hayli zor olması ve ayrıca böyle bir değerlendirmenin kişisel performansı tam olarak yansıtmakta etkisiz kalmasıdır (Tunçer, 2013: 98).

2.2.2.3.10. 360 derece geri bildirim yöntemi

Performans değerlendirmesi açısından en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri de çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geri dönüt kullanılmasıdır. Artık organizasyonlarda çok sayıda kişinin bir arada çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı bakış açıları kapsamında daha kapsamlı ve doğru geri dönüt alma ihtiyacının ortaya çıkışı, 360 Derece performans değerlendirme sisteminin gün yüzüne çıkmasını sağlamıştır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 192). Bu değerlendirme yönteminin sağladığı veri kaynaklarından biri de astlardır. Bu performans değerlendirme yönteminde, çalışanlar üstlerini çeşitli yönetsel özelliklerine (temsiliyet, iletişim,

liderlik vasıfları vb.) göre değerleme olanağı bulabilmektedirler. Yöneticilerin sahip oldukları özellikleriyle ilgili olarak astlar, en doğru ve güvenilir bilgi sağlayabilmektedirler (Koç ve Topaloğlu, 2012: 306). Bahse konu olan değerlendirme sisteminde temel gaye, çalışanın yetersiz ve yeterli olduğu bütün kısımların birbirinden ayrı konum ve durumda bulunan katılımcılar tarafından, tarafsız bir şekilde tespit edilmesi ve çalışana bu yönde yardım verilerek geliştirmesinin yapılmasıdır. 360 derece performans değerlendirme sisteminde temel olarak çalışanların kendini geliştirebilme, liderlik becerisi, görev yönetimi, iletişim, astlarına katkıda bulunma, sonuca odaklılık gibi ana hususlardaki yeterliliği ölçülür (Taşdemir, 2017). Bu yöntemde özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sisteminin baskın olduğu, yöneticilerle birlikte çalışanların de karar alma sürecine katıldığı yapılarda uygulanmakta, bununla birlikte yalnızca üstün astı değerlendirdiği klasik değerlendirme yöntemini etkisiz bırakmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 305).

360 derece geri bildirim yönteminde çoklu değerlendiricilerin yer alması, değerlendirmenin nesnel, adil olmasına olanak sağlamaktadır. Böylelikle tek bir değerlendiricinin sebep olduğu değerlendirme hataları da en az seviyeye indirgenmiş olmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018: 261). Bu yöntemin uygulanabilmesi açısından örgüt kültürü hayli önemlidir çünkü her örgütün kültürü 360 derece değerlendirmeye yatkın olmayabilir. Genelde 360 derece değerlendirme gelişim odaklıdır ve çalışanın bu tür değerlendirmelere gönüllü olarak katılması önemlidir (Helvacı, 2002: 167).

2.2.2.4. Performans değerlendirme hataları

Değerlendirenlerin gözlem ve kararlarında yansız ve önyargısız olmaları varsayımına dayandırılarak ortaya konulan pek çok performans değerlendirme yönteminin uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan birçok hata nedeniyle güvenilirliğinde önemli miktarda azalma olmaktadır. Genelde kişinin farkına varmadan yaptığı hatalar, sistemi iyi tanımamasından ve özelliklerini de yeterince bilmemesinden kaynaklanmaktadır. (Tunçer, 2013: 99). Performans değerlendirme işleminde karşılaşılan birkaç hataya örnek olarak; kişisel önyargılar, kontrast hataları, hale (halo) etkisi, aşırı olumluluk ve olumsuzluk, ortalama puan verme eğilimi, yakın zamandan etkilenme olarak sayılabilir.

2.2.2.4.1. Kişisel önyargılar

Bazen değerlendirilen kişi ile ilgili olarak, öncelikle değerlendiren ve değerlendirilen kişi arasında geçmişte yaşanmış ilişkilerin sebep olduğu önyargılarla değerlendiricinin belli konulardaki düşüncelerinden sebeplenene önyargılar değerlendirmeyi etkiler (Tunçer, 2013: 99). Ayrıca değerlendiren kişi; cinsiyet, yaş, dil, din, ırk ve siyasi düşünce gibi etmenlerden kaynaklanan önyargıyla değerlendirme yapabilir, dolayısıyla bu değerlendirmenin var olanı yansıtmada başarılı olması beklenemez (Koç ve Topaloğlu, 2012: 307).

2.2.2.4.2. Hale (halo) ve boynuz (horn) etkisi

Performans değerlendirilmesini gerçekleştiren kişiler her zaman objektif olmayabilirler. Bireysel önyargılar ve öznel değerlendirmelerin yanı sıra özellikle daha önce yaşanmış olaylardan etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Bu tarz değerlendirmelere performans yönetimi çalışmalarında “Hale Etkisi” adı verilmektedir (Aktan, 2009: 42). Başka bir deyişle değerlendirmeyi yapan kişinin, çalışanın çok iyi olduğu bir alan veya konudaki gelişmiş özelliğinin etkisinde olarak bunu kişinin bütün özelliklerine genellemesidir (Tunçer, 2013: 99). Boynuz (Horn) etkisiyse halo etkisinin tam tersi olmaktadır. Kısaca çalışanın öncelikle zayıf olduğu etmenler açısından değerlendirilmesidir (Bulut, 2004: 5).

2.2.2.4.3. Kontrast hataları

Bu hata tipinde değerlendirmeyi gerçekleştiren kişiler kısa sürede çok fazla sayıda çalışana değerlendirecekse, istenirse de bireyleri birbirleriyle karşılaştırarak değerlendirme yaparlar. Bu yöntemle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen çalışanın elde ettiği puandan etkilenecektir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 308). Başka bir ifadeyle önce değerlendirilen kişinin başarı düzeyi daha sonra değerlendirilen bireylerin başarılı veya başarısız olarak görünmesini yol açar (Tunçer, 2013: 99). Bireylerin birbirleriyle karşılaştırılmasından kaçınılması, her bireyin ayrı bir birey olduğuna dikkat edilerek değerlendirilmesinin yapılması bu hatayı önlemek için dikkat edilecek hususlardır. Ayrıca, değerlendirme ölçütlerinin de açık olarak belirlenmesi ve net olması bu hatayı azaltan vazgeçilmez bir unsurdur (Özpehlivan, 2013).

2.2.2.4.4. Aşırı olumluluk ve olumsuzluk

Performans değerlendirmesi yapan bireyler, kimi zaman performans değerlendirmesini önemsemeyebilirler ve bu konuda fazlaca iyimser bir tavırla performans ölçümlemesi yaparken gerektiğinden daha fazla olumlu değerlendirmeler yapabilirler. Bu tarz sorunlara özellikle kamu alanında oldukça sık rastlanmaktadır (Aktan, 2009: 41). Aşırı olumsuzluk ise bu olayın tam tersi şeklinde yapılan, kısaca değerlendirme yapan kişinin çalışana hak ettiğinden daha düşük puan vermesidir (Bulut, 2004: 5).

2.2.2.4.5. Pozisyondan etkilenme hatası

Bu hatanın esasında değerlendirmeyi yapan kişi, değerlendirme yapacağı kişinin performansından ziyade, onun konumlandığı pozisyondan ya da unvanından etkilenerek daha yüksek puan verme hissiyatına girer. Bu hata genelde, bir yöneticinin kendisine bağlı bulunan bir başka yöneticiyi değerlendirmesi sırasında ya da bir astın üstünü değerlendirmesine imkân oluşturan performans değerlendirme sisteminde kendini gösterir. Bu hataya düşmemek için çalışanların kendi içlerinde elde ettikleri başarıya göre sıralanmasından uzak durulması gereklidir (Özpehlivan, 2013).

2.2.2.4.6. Ortalama puan verme eğilimi

Değerlendirme yapan bazı bireyler değerlendirme yaparken değerlendirme ölçeğindeki “çok iyi” veya “çok kötü” seçeneğini işaretlemekten kaçınma eğiliminde olurlar. Bunun yerine çalışanların hepsine ortalama puanları vermek suretiyle değerlendirmede bulunurlar (Koç ve Topaloğlu, 2012: 308). Kısaca çalışanlar farklı performans ortaya koysa da değerlendirici çalışanların hepsini ortalama değer taban olarak değerlendirir (Tunçer, 2013: 99).

Diğer bir deyişle işletmeden işletmeye farklılık oluşsa da performans değerlendirme; işletme başarısının temelini oluşturan, çalışan performansının analizinde ve gerekenlerin yapılması sonucunda bu performansın yükselişinde önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynakları bölümleri performans değerlendirme yaparken işletmenin içinden veya dışından kaynaklanan çevresel etmenlerden etkilenmektedir. Bu sebeple performans değerlendirme dinamik bir çevrede yapılmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018: 255). Performans değerlendirmesi hiçbir zaman tamamlanmayan bir süreçtir. Örgütlerin sürekli değişen ortamda yaşamda kalabilmeleri, hedeflerine

başarıyla ulaşmaları, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamaları, görev ve sorumluluklarını en etkili biçimde gerçekleştirmeleri için performans değerlendirmesini zorunlu kılmaktadır (Helvacı, 2002: 168).

2.3. Yaşam Doyumu

Yaşam doyumu, insanın mutluluğu ile ilgili unsurlardan öznel iyi olmanın bilişsel yönüne işaret etmektedir. Öznel iyi oluş, bireyin yaşantısını bilişsel ve duygusal bakımdan analiz etmesi olarak ifade edilmektedir. Bu analiz, yaşanan olaylara karşı gösterilen duygusal tepkilerinin tanı sıra doyumun bilişsel analizini kapsamaktadır. Yaşam doyumu kişinin kendisinin tercih ettiği ölçütlere göre hayatının niteliği hakkındaki genel analizler olarak belirtilmektedir. Yaşam doyumu var olan devam eden yaşamdan doyum, yaşamı değiştirme isteği, geçmiş ve gelecekte tatmin ve kişinin yakın çevresinden o bireyin yaşamına yönelik bakış açısını içermektedir. Tatmin alanları çalışma hayatı, aile içi yaşam, serbest zaman düzenleme, sağlıklı yaşam, sahip olunan para, bireysel benlik ve kişinin yakın çevresi olarak ifade edilebilmektedir (Dost, 2007: 133).

Yaşam doyumu, bireyin çalışma yaşamı dışındaki duygusal tepkisidir. Genişletmek gerekirse hayata karşı genel tutumu genel olarak bireyin kendi yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. Genel anlamda yaşam doyumu, bireyin, iş, boş zaman ve iş dışı zaman olarak tanımlanan hayata gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlanabilir. (Özdevecioğlu, 2003:697)

Yaşam doyumu olgusunun bireyden bireye farklı algılanma seviyesine bağlı olarak, tanımın ortaya konulmasında ve çerçevesinin belirlenmesinde birçok faktör söz konusu olmaktadır. Bundan sebeptir ki; araştırmalarda çokça farklı yaklaşımlara rastlanılmaktadır. İnsanların yaşam doyumunu değiştiren unsurlar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir(Keser 2005);

- Pozitif bireysel kimlik
- Hayatı anlamlı bulmak,
- Amaçlara ulaşabilme konusunda uyum,
- Günlük hayattan mutluluk duymak,
- Fiziksel olarak kişinin iyi hissetmesi,
- Güvenlik ve ekonomik ilişkiler,

- Sosyal ilişkiler.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Demografik özelliklerin bireylerin hayatlarında ne kadar farklılık yarattığı fikirlerine dair fazlaca araştırma yapılmıştır (Dost, 2007: 132). Çalışmalarda oldukça çok kullanılan demografik özellikler olan; yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim ve gelir seviyesinin yaşam tatmini üzerinde yaptığı etkileri başlıklarda yer verilmiştir.

2.3.1.1. Cinsiyet

Yaşam tatmini araştırmalarında cinsiyet etmeni diğer etmenlere göre az etkili görülmektedir (Şekeroğlu, 2013). Çalışılan araştırmalarda da bu teori desteklenmekte cinsiyetle yaşam doyumu arasındaki ilişkinin fazla olmadığı görülmüştür (Gümüş, 2006). Cinsiyet değişkeninin doyumla olan ilişkisi araştırıldığında aradaki var olan farkın çok az olduğunu ortaya koymaktadır. (Yetim, 1991)

Cinsiyetin doyumla ilişkisine bakıldığında ise aradaki farkın daha az ortaya koyan görüşlerin yanı sıra araştırmalarda kadın çalışanların yaşam doyumu seviyelerinin erkek iş görenlere oranla daha fazla yüksek olduğunu ortaya koyan araştırmalarda bulunmaktadır (Dikmen, 1995: 115). TUIK' in 2018'de yayınladığı yaşam memnuniyeti analizine bakıldığında kadınların (%62,4), erkeklere (%53,6) oranla mutlu olma seviyelerinin yüksek olduğu görülmüştür.

2.3.1.2. Yaş

Yaş etmeni yaşam doyumu araştırmalarında etkisi oldukça merak edilen ve çalışılan değişkendir (Gümüş, 2006). Bazı çalışmalar genç insanların yaşlı olanlara göre yaşam doyumunun fazlaca olduğunu savunurken (Şimşek, 2011: 26) bazı çalışmalar ise yaşı küçük olan kişilerin yaşı büyük olan kişilere göre yaşam tatmininin çok daha fazla (Diener ve Suh, 1998) olduğunu savunmaktadır. Yaşı fazla olan bireylerin yaşam doyumlarının daha düşük olduğunu ortaya koyan çalışmalar bu durumun nedeni olarak, yaş ilerlemesiyle bireyin kıymet verdiği kişilerin olmayışı, sağlık sıkıntılarının artması ve özgürlüğün eksikliği olduğunu fark etmektedir. Genç olanlarda yaşam doyumunun fazla olduğunu ortaya koyan çalışmalarsa bu durumun nedeni olarak, genç enerjisiyle beklenenlerin fazlalığı ve hayat sevincinin yüksek olması benzeri durumlarla ortaya konulmaktadır (Şekeroğlu, 2013).

Bazı çalışmalarda genç olanların yaşam doyum seviyelerinin üstte olduğu (Şimşek,2011) ortaya konulurken, diğer çalışmalar yaşı büyük bireylerin yaşam doyum seviyelerinin daha yüksekte olduğunu ortaya koymaktadır (Diener ve Suh, 1998). Yaşı büyük insanlarda yaşam doyumunun daha yüksek olmasıysa yaşamdaki beklediklerinin azalması, kendini gerçekleştirme ve benimseme sebeplerden neden olduğu savunulmaktadır (Şeker, 2013). Yaş gruplarına açısından mutlu olma seviyesi incelendiğinde; 65 yaş ve üzerinde bulunalar, 2017’de %66,1, 2018 yılındaysa %61,2 ile oldukça yüksek düzeyde mutlu olma oranının tespit edildiği grup olmuştur. En düşük mutlu olma oranıysa 2017’de %53,1, 2018 yılındaysa %47,8 ile 45-54 gurubunda görüldü.

TUIK 2018 yılında çalışmış olduğu yaşam tatmini araştırması çıktıları incelendiğinde mutlu olma seviyesi yüksek olan yaş (%66,1) 65 üstünde yer alan insanlar olduğu görülmektedir. Mutlu olma seviyesi düşük olan yaş grubuysa (%53,1) 45-54 yaşı arasında bulunan bireylerdir.

2.3.1.3. Medeni durum

Medeni hal yaşam tatmini çalışmalarında araştırmacıların dikkate aldığı bir etmen olarak karşımızda bulunmaktadır (Önder, 2015). Yapılan araştırmalarda evlilik yapan bireylerin evlilik yapmayan insanlara oranla daha yüksek bir derecede yaşam tatmin seviyesine sahiplik ettiği savunmaktadırlar.

Bowen (1988) yılında tamamlamış olduğu araştırmada, bireylerin aile içinde paylaştığı ortak etmenlerin olmasının yaşam tatminini yükselttiği olduğunu savunmaktadır. Tamamlanmış olan araştırmaların çoğunda da bu fikri devam ettiren niteliktedir. Evlenme, yaşam tatmin seviyesini yükseltirken, çocukların artmasıysa tatmin seviyesini düşürmektedir (Keser, 2005). TUIK tarafından 2018 senesinde yapmış olduğu yaşam tatmini analiz verileri araştırıldığında evlilik gerçekleştiren erkeklerin (%55,7) evli olmayan erkeklere (%49,1) oranla daha fazla mutlu olduğu benzer durumda evli bulunan kadınların (%65,2) da evli olmayan kadınlara (%55,8) oranla daha fazla mutlu olduğu fark edilmektedir. Evlilik yapan kadın (65,2) ve erkeklerinse (%55,7) mutluluk seviyelerine göz atıldığında kadınların daha fazla mutluluk yaşadığı sonucu görülmektedir. Evli olmayan erkeklerinse (%49,1) evli olmayan kadınlara (%55,8) oranla mutlu olma seviyelerinin daha fazla düşük olduğu fark edilmektedir.

2.3.1.4. Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyi üst düzeydeki bireylerin hayattan gelir, ve statü gibi belli kazanımları elde etmesi açısından yaşam tatmin seviyesinin yüksek seviyede olduğu neticesi beklenmektedir. Fakat eğitim düzeyi ve yaşam doyumu araştırıldığında bu iki farklı etmen arasında bulunan sonuç farklılıklar gösterebilmektedir (Şimşek, 2011).

Bunun dışındaki etmenlerin dikkate alınmasıyla yapıldığı kimi araştırmalarda eğitim düzeyiyle yaşam tatmini arasında çok etkili bir ilişki bulunmadığı fikri fazladır (Diener ve Suh 1998). İnsanların yaşam doyumu ve eğitim düzeyleri arasında anlamı olan farklılık bulunan bazı araştırmalarda bulunmaktadır. Bu araştırmalarda eğitim seviyesini, bireyin kendisinin faydasına diğer bir deyişle sosyal konum ve gelir durumu gibi fayda yaratacak tarzda kullanıldığında yaşam tatmin seviyesi fazlaşabilmektedir (Keser, 2005). Yapılan çalışmalarda eğitim seviyesi üst düzey olan bireyin karşısındaki bireyin taleplerini daha kolay tarzda karşılama ve anlama kabiliyetinin daha fazla yüksek bulunduğunu savunduğundan tatmin seviyesinin eğitim düzeyiyle yükseleceğini ortaya koymaktadır. TUIK 2018 yılında gerçekleştirdiği yaşam tatmini analiz verilerine bakıldığında tatmin seviyesinin sırasıyla okul okumayan bireylerin %62,5 yüzdeyle en yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra ilkokulda mezun olanlarının %57,7, lise ve denk okullardan mezun olanlarının %57,4, ortaokul veya ilköğretim mezunlarının %56,1 ve %56,9 yüzdeyle üniversite mezunlarında en düşük hayat memnuniyeti fark edilmektedir.

2.3.1.5. Gelir düzeyi

Kazanç seviyesi akademik araştırmalarda oldukça fazla dikkat çeken faktördür. Kazançla yaşam tatmini arasındaki genellikle pozitif olarak ilişkileri mevcuttur (Keser, 2005). Gelir seviyesi oldukça yüksek olan kişilerin yaşam tatminlerinin de yüksekte olmasının beklenmesi kesinleşmiş fikirdir (Şekeroğlu, 2013).

Uluslararası sahalarda yürütülen araştırmalarda da yaşam doyumuyla gelir seviyesi ilişkisinde anlamı olan fark oluştuğu görülmekte fakat üst seviyede bir ilişki de bulunmamaktadır. Çalışmalarda düşük kazanç seviyesine sahip olan insanların yüksek kazanç seviyesine sahip kişilere oranla yaşam tatmin seviyelerinin daha fazlaca olduğu neticesine ulaşılmıştır. Bu durumun nedeni olarak gelir seviyesinin yaşam tatminini yükseltebilmesi için ana gereksinimlerin giderilme seviyesinde gerçekleşmesi düşünülmektedir. Bu durum bireylerin kazançlı oluşu ana ihtiyaçların

alınması hususunda bir tatmin ortaya çıkaracak, bu durum da zaten zengin yaşayan birey açısından sıradan bir durumdur. Bu sebeple kazanç seviyesi yüksek olan bireylerin yaşam tatmin seviyesi çalışmalarda düşük çıkmaktadır. Az gelişmiş veya gelişme gösteren devletlerin milli gelirlerinin yaşam tatminine etkisinin çok fazla olması bu fikri destekleyici niteliktedir (Keser, 2005).

2.3.2. İşle İlgili Faktörler

İş tanımı bütün benliğimiz ile belli bir enerji sarf ederek sonucunda somut bir kazanç ya da hizmet alma amacıyla belli bir organizasyonla ilgili veya kişisel anlamda hizmet verdiğimiz sürekli etkinlik olarak adlandırılmaktadır (Kapız, 2002). Çalışma hayatı, bireylerin yaşamlarında çokça önem arz eden yer tutmaktadır. Bireyin hayatını sürdürebilmesi, bunun yanı sıra zaman ve enerjisini faydalı bir tarzda dışa aktarımına neden olan önemli olan bir faktördür. Yaşantımızın epey geniş bir bölümünü geçirdiğimiz çalışma yaşamı, doğal olarak yaşam tatmini üstünde oldukça önemli olan bir etkiye sahiplik eder (Keser, 2005).

Çalışma yaşamı sürecinde sağlanmış olunan tatmin seviyesi iş tatmini olarak isimlendirilmektedir. Çalışma yaşamının içinde yer alma gayemizin (terfi, statü, iş güvencesi, ücret,) birbirinden farklı hissedilen doyum seviyelerinin toplamı iş tatminini oluşturmaktadır (Dikmen, 1995). Çalışma yaşamındaki olumsuzluklar sadece iş tatminini değil yaşam tatmini de etkilemektedir. Çalışanın iş ortamında karşılaşmış olduğu bazı olumsuzluk durumlarında yaşam tatmin seviyesinin azaldığıyla karşılaşılmaktadır (Akgündüz, 2013).



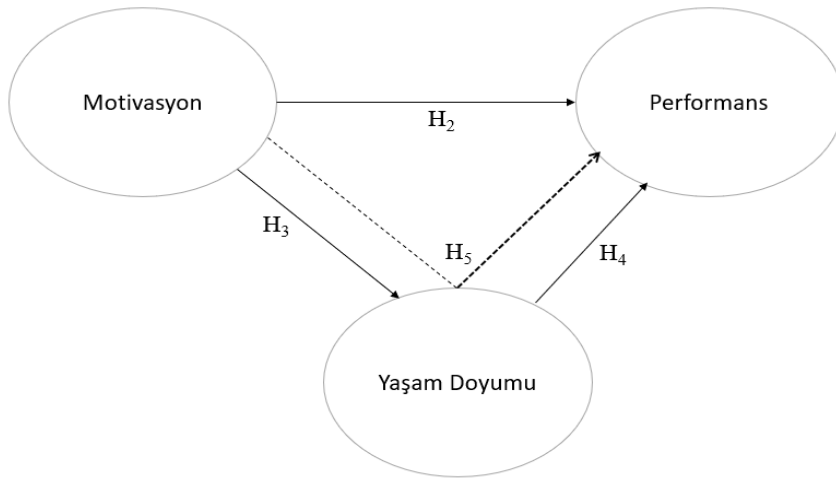
3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan araştırmanın modeline ve hipotezlerine, evren ve örnekleme, ölçme aracına, verilerin toplanmasına ve verilerin analizine yönelik açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Restoran işletmeleri çalışanların yaşam doyumu, motivasyon ve performansa yönelik görüşlerinin değerlendirileceği ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin belirleneceği bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; “birden çok değişken arasında etkileşimlerin belirlenmesinde” (Şimşek, 2012: 92) kullanılan bir araştırma modelidir. Bu bağlamda araştırmanın, performans, motivasyon ve yaşam doyumu kavramlarının incelenmesi ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi noktasında ilişkisel tarama modeline uygunluk gösterdiği ifade edilebilir.

Modelin belirlenmesini takiben araştırmada uygulanacak olan yöntem belirlenmiş ve nicel araştırma yöntemi kullanılmasına karar verilmiştir. Bu yöntemin kullanılmasının gerekçesi ise nicel araştırmaların nitel araştırmalara göre daha nesnel ve genellenebilir sonuçlar verebilmesi ile açıklanabilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 25). Bu noktadan hareketle elde edilen araştırma sonuçlarının nesnel yargılar taşıyacağı, kabul edilebilir sonuçlar ortaya koyduğu düşünülmektedir. Araştırmanın temel değişkenleri yaşam doyumu, motivasyon ve performans olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte yaşam doyumu değişkeni, motivasyon ile performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek aracı bir değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil 3.1 Araştırma modeli

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı; restoran çalışanlarının motivasyon düzeyleriyle performans arasındaki ilişkinin ayrıntılı şekilde ortaya konması ve motivasyon performans ilişkisinde yaşam doyumunun aracılık rolünün tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda aşağıda belirtilen hipotezler kurulmuştur.

- H1: Çalışanların motivasyon düzeyleri performanslarını etkiler
- H2: Çalışanların motivasyon düzeyleri yaşam doyumlarını etkiler
- H3: Çalışanların yaşam doyumları performanslarını etkiler
- H4: Çalışanların motivasyonlarının performans üzerindeki etkisinde yaşam doyumunun aracı rolü vardır.
- H5: Çalışanların performansı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
- H6: Çalışanların performansı medeni durumlarına göre farklılık gösterir.
- H7: Çalışanların performansı yaşlarına göre farklılık gösterir.
- H8: Çalışanların performansı eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.
- H9: Çalışanların performansı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.
- H10: Çalışanların motivasyonları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
- H11: Çalışanların motivasyonları medeni durumlarına göre farklılık gösterir.
- H12: Çalışanların motivasyonları yaşlarına göre farklılık gösterir.
- H13: Çalışanların motivasyonları eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.
- H14: Çalışanların motivasyonları çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.
- H15: Çalışanların yaşam doyumu cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
- H16: Çalışanların yaşam doyumu medeni durumlarına göre farklılık gösterir.
- H17: Çalışanların yaşam doyumu yaşlarına göre farklılık gösterir.
- H18: Çalışanların yaşam doyumu eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.
- H19: Çalışanların yaşam doyumu çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma kapsamında; motivasyon, performans ve yaşam doyumu kavramlarına yönelik alan yazın bilgisi verilecek ve bu kapsamda İstanbul ilindeki restoran işletmeleri çalışanlarının katılımıyla veriler toplanmıştır.

Çalışma kapsamında evrenin tamamına ulaşabilmemin mümkün olamayacağı gerçeği örneklem belirleme yöntemine gidilmesini gerekli kılmaktadır. Araştırma evrenini, restoran işletmelerindeki tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın neye ve kime genelleneceğini belirten evrenini TÜİK 2023 Ocak ayı ücretli çalışan istatistiklerine göre faaliyet gösteren İstanbul il sınırları içinde restoran işletmelerindeki 787.993 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme belirlenirken Yazıcıoğlu (2004) 'nın 0, 05 önem düzeyinde bir milyon ve üzeri evren büyüklüğü esas alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, kolayda örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. İstanbul da her ilçeden en az bir işletme olacak şekilde restoran çalışanlarından veriler toplanmıştır. Belirlenen örneklem grubuna toplamda 500 anket formu gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarının 415 adedinin tekrar dönmesi sağlanmıştır. Geri dönüşü sağlanan formların hatalı ve eksik olarak doldurulmuş olanları veri setine eklenmemiştir. Toplam olarak 393 adet sağlıklı ve kullanılabilir anket formuyla veri seti oluşturulmuştur.

3.4. Veri Toplama Tekniği

Çalışmada birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Çalışmanın kuramsal ve kavramsal bölümünde daha önceden yapılmış araştırmalar, tezler, makaleler gibi yazılı kaynaklar taranmıştır. Bu araştırmalar ışığında restoran çalışanlarının yaşam doyumları, motivasyon ve iş performansları arasında bulunan ilişkiyi saptamaya yönelik anket uygulanmıştır. Veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri, ikinci çalışanların motivasyon düzeylerini ölçmek için Likert tipi Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin ve Malorni tarafından 2010 yılında geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) Türk kültürüne uyarlaması yapılan (ÇBİMÖ) kullanılmıştır. Üçüncü bölümde yaşam doyumunu tespit etmek amacıyla Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen Türkçe geçerlik güvenirlik çalışması Dağlı ve Baysal (2016) tarafından yapılan Yaşam Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise, Sigler ve Pearson (2000)

tarafından geliştirilen, Türkçe' ye geçerlik güvenirlik çalışması Çöl (2008) tarafından yapılan "İşgören Performansı Ölçeğinden yararlanılmıştır.

Anket formunda bulunan ifadelere katılanlar hangi derecede katıldıklarını belirtmek amacıyla 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, “Hiç Katılmıyorum (1), “Çoğunlukla Katılmıyorum (2)”, “Biraz Katılıyorum (3), “Katılıyorum (4)”, “Çoğunlukla Katılıyorum (5)” olarak belirtilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında verilerin çözümlenmesinde ve analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Çalışmaya katılan çalışanların sahip oldukları demografik özelliklerini analiz etmek amacıyla yüzde (%) ve frekans (f) değerlerine bakılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin kontrol değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve anova analizleri yapılmıştır. Motivasyon ile performans arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü olup olmadığına process testi kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Algılanan yaşam doyumu, motivasyon ve performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek ve aracılık rolünü test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, yapılan araştırmanın restoran işletmelerindeki çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgularına yer almaktadır. Ayrıca çalışanların motivasyon düzeyleri ile performansları ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiye ait bulgulara ve demografik özelliklere göre iş motivasyonu düzeyi, yaşam doyumu ve iş performansı arasındaki farklılıkların değerlendirilmesine yönelik oluşturulan hipotez sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular restoran işletmelerinin ve araştırmacıların kullanabileceği şekilde tablolar halinde değerlendirilerek destekleyici farklı istatistiksel veriler yardımıyla anlamlı hale getirilerek yorumlanmıştır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik bilgilerinin yorumlanmasına yönelik frekans ve yüzde dağılımlarını belirlemek amacıyla betimsel istatistiklerden (frekans analizi) yararlanılmıştır. Veriler frekans (n) ve yüzde (%) dağılımları ile kullanılarak açıklanmıştır.

Demografik Özellik	Gruplar	n	%
Yaş	18-25	102	26,0
	26-30	114	29,0
	31-35	69	17,6
	34-40	81	20,6
	41 ve üzeri	27	6,9
Cinsiyet	Kadın	184	46,8
	Erkek	209	53,2
Medeni Durumu	Bekâr	239	60,8
	Evli	154	39,2
Eğitim Durumu	İlköğretim	6	1,5
	Lise	242	61,6
	Ön Lisans	26	6,6
	Lisans	102	26
	Lisansüstü	17	4,3
Çalışma Süresi	1 yıldan az	24	6,1
	1 – 5 yıl arası	174	44,3
	6 – 10 yıl arası	89	22,6
	11 – 15 yıl arası	80	20,4
	16 yıl ve üzeri	26	6,6

Tablo 4.1. Demografik dağılımlar

Araştırmaya katılan iş görenlerin yaş aralık durumları incelendiğinde; %26'sının 18 ile 25 arası yaş aralığına (n=102), %29'unun 26 ile 30 arası yaş aralığına (n=114) sahip olduğu görülmüştür. %17,6'sının 31 ile 35 arası yaş aralığına (n=69), 34 ile 40 arası yaş aralığına (n=81) ve %6,9'unun 41 ve üzeri yaş aralığına sahip olduğu (n=27) görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet dağılımları incelendiğinde; %46,8'sinin kadın (n=184), %53,2'sinin ise erkek olduğu (n=209) görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına bakıldığında; %60,8'inin bekâr (n=239), %39,2'sinin evli (n=43,9) olduğu incelenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde; %1,5'inin ilköğretim (n=6), %61,6'sının lise (n=242), %6,6'sının ön lisans (n=26), %26'sının lisans (n=102) ve %4,3'ünün lisansüstü düzeyde eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların mesleki çalışma sürelerine incelendiğinde; %6,1'inin 1 yıldan az (n=24) görülmüştür. %44,3'ünün 1 ile 5 yıl arası (n=174), %22,6'sının 6 ile 10 yıl arası (n=89), %20,4'ünün 11 ile 15 yıl arası (n=80) ve %6,5'sinin 16 yıl ve üzeri (n=26) mesleki çalışma süresine sahip oldukları incelenmiştir.

4.2. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi

Sonuçları

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için SPSS programı kullanılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 135):

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa
İşgören Performansı Ölçeği	4	,874
Yaşam Doyumu Ölçeği	5	,900
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği	19	,932

Tablo 4.2. Ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları

Çalışan performansı ölçeği, yaşam doyumu ölçeği ve çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğine ait güvenirlik sonuçlarına bakıldığında en yüksek değer “0,932” ve en düşük değerin “0,874” olduğu görülmektedir. Buna sonuçlara bağlı olarak yüksek derecede güvenilir ($.80 \leq \alpha < 1.00$) sonuçlara ulaşılmıştır.

4.3. Faktör Analizi Sonuçları

Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliği için KMO değerinin en az .60 ve üzerinde olması; Barlett testinin de anlamlı ($p < .05$) olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Elde edilen sonuçlara göre verilerin faktör analizi yapmak için uygunluğuna karar verilmiş; ölçeğin yapı geçerliliğini belirleyebilmek amacıyla veriler üzerinde faktör analizi uygulanmıştır.

Madde	Faktör Yüğü
İP 1.	,719
İP 2.	,833
İP 3.	,686
İP 4.	,702
KMO Testi	,790
Toplam Varyans	73,480
Barlett Testi	,000

Tablo 4.3. İş performansı ölçeği faktör analizi sonuçları

Faktör analizi sonucu incelendiğinde ölçeğin faktör yükleri 0,686 ile 0,833 arasında değişen 4 maddelik olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansının açıklama oranı % 73,480 dir. Ölçeğin alt boyutları bulunmamaktadır. Ölçeğin anlamlılık düzeyi (.000) KMO değeri, ,790 olarak belirlenmiştir.

Madde	Faktör Yüğü
ÇBİM 1.	,763
ÇBİM 2.	,702
ÇBİM 3.	,705
ÇBİM 4.	,674
ÇBİM 5.	,606
ÇBİM 6	,602
ÇBİM 7.	,668
ÇBİM 8.	,627
ÇBİM 9.	,697

Tablo 4.4. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği faktör analizi sonuçları

ÇBİM 10.	,674
ÇBİM 11.	,679
ÇBİM 12.	,728
ÇBİM 13.	,725
ÇBİM 14.	,785
ÇBİM 15.	,663
ÇBİM 16.	,627
ÇBİM 17.	,700
ÇBİM 18.	,656
ÇBİM 19.	,768
KMO Testi	,927
Toplam Varyans	68,679
Barlett Testi	,000

Tablo 4.4. (devam) Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği faktör analizi sonuçları

Faktör analizi sonucu incelendiğinde ölçeğin faktör yükleri 0,602 ile 0,785 arasında değişen 19 maddelik olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansının açıklama oranı 68,679 dur. Anlamlılık düzeyi ,000 ve KMO test sonucunun ,927 olduğu belirlenmiştir.

Madde	Faktör Yüğü
YD 1.	,690
YD 2.	,809
YD 3.	,733
YD 4.	,649
YD 5.	,719
KMO Testi	,874
Toplam Varyans	72,001
Barlett Testi	,000

Tablo 4.5. Yaşam doyumu ölçeği faktör analizi sonuçları

Faktör analizi sonucu incelendiğinde ölçeğin faktör yükleri 0,649 ile 0,809 arasında değişen 5 maddelik olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansının açıklama oranı % 72,001 dir. Ölçeğin alt boyutları bulunmamaktadır. Ölçeğin anlamlılık düzeyi (,000) KMO değeri, ,7874 olarak belirlenmiştir.

4.4. Araştırmadaki Ölçek Cevaplara Yönelik Normallik Testi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik testi sonuçları incelendiğinde; verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.5 arasında olması normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. *-1,5 ile +1,5 aralığının kalan çarpıklık ve basıklık değerleri, büyük ölçüde normal bir dağılıma işaret etmektedir* (Tabachnick ve Fidell, 2013).

	Çarpıklık	Basıklık	Durum
İşgören Performansı Ölçeği	-,891	,810	Normal
Yaşam Doyumu Ölçeği	-,540	-,331	Normal
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği	-,238	-,261	Normal

Tablo 4.6. Normallik testi sonuçları

Tabloda verilen sonuçlar doğrultusunda ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda değişkenler arasındaki farklılıkları bulmak için bağımsız t testi ve tek yönlü varyans analizi, parametrik testler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için korelasyon, değişkenlerin etki düzeylerinin tespit edilmesi için regresyon analizi ve aracı rolün belirlenmesi adına Sobel testi uygulanabilmektedir.

4.5. Betimsel Varyans Analizleri

	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Kadın	184	3,78	,92	,022	,983
Erkek	209	3,78	,74		

Tablo 4.7. Cinsiyet değişkenine göre çalışanların iş performanslarında oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme

H₅. Çalışanların performansı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Bireylerin cinsiyet değişkenlerine göre iş performansı durumlarında herhangi bir farklılık görülmemektedir. ($p > 0.001$). Bu bağlamda H₅. “Çalışanların performansı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.” hipotezi desteklenememiştir.

	N	$\bar{X}$	s.s.	t	P
Evli	154	3,82	,05	1,093	,275
Bekar	239	3,72	,06		

Tablo 4.8. Medeni durum değişkenine göre çalışanların iş performanslarında oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme

H₆. Çalışanların performansı medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Bireylerin medeni durum değişkenlerine göre İş performanslarında herhangi bir farklılık görülmemektedir ($p>0.001$). Bu bağlamda H₆. “Çalışanların performansı medeni durumlarına göre farklılık gösterir.” hipotezi desteklenememiştir.

	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
18-25 (1)	102	3,79	,10	4,682	,001*	(2<4)
26- 30 (2)	114	3,59	,06			
31-35 (3)	69	3,77	,09			
36-40 (4)	81	4,09	,05			
41 yaş ve üzeri (5)	27	3,61	,15			

Tablo 4.9. Yaş değişkenine göre çalışanların iş performanslarında oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme

H₇. Çalışanların performansı yaşlarına göre farklılık gösterir.

Bireylerin yaş değişkenlerine göre İş performansı düzeyleri incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. ($F=4,682$; $p<0,005$). Bireylerin iş performansı düzeylerindeki farklılık kaynağının belirlenmesi için posthoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonucunda 26-30 yaş ($\bar{X}=3,59$) aralığındaki bireylerin 36-40 yaş ($\bar{X}=4,09$) aralığındaki bireylere göre iş performanslarının daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda **H₇**“Çalışanların performansı yaşlarına göre farklılık gösterir.” hipotezi desteklenmektedir.

	n	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey
İlköğretim (1)	6	4,08	,42	9,531	,000*	(2<4)
Lise (2)	242	3,59	,05			
Ön Lisans (3)	26	3,94	,16			
Lisans (4)	102	4,11	,06			
Lisansüstü (5)	17	4,22	,15			

Tablo 4.10. Eğitim durumu değişkenine göre iş performansı düzeylerinde oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme

H₈: Çalışanların performansı eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Bireylerin eğitim durumu değişkenlerine göre İş performansı düzeyleri incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F=9,531$; $p<0,001$). Bireylerin iş performansları düzeylerindeki farklılık kaynağının belirlenmesi için posthoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonucunda lise düzeyinde eğitime sahip olan bireylerin ($\bar{X}=3,59$) Lisans ($\bar{X}=4,11$) düzeyinde eğitime sahip bireylere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda H₈ "Çalışanların performansı eğitim durumlarına göre farklılık gösterir." Hipotezi desteklenmiştir.

	n	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey
1 yıldan az (1)	24	3,66	,27	1,993	,095	
1-5 yıl arası (2)	174	3,69	,06			
6-10 yıl arası (3)	89	3,76	,07			
11-15 yıllar arası (4)	80	3,94	,07			
16 yıl ve üzeri (5)	26	4,03	,14			

Tablo 4.11. Çalışma süresi değişkenine göre iş performansı düzeylerinde oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme

H₉: Çalışanların performansı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Bireylerin çalışma süresi değişkenlerine göre iş performansı düzeyleri incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,001$). Bu bağlamda H₉ "Çalışanların performansı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir." Hipotezi desteklenememiştir.

	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Kadın	184	3,33	0,77	-3,740	,000*
Erkek	209	3,59	0,63		

Tablo 4.12. Cinsiyet değişkenine göre çalışanların motivasyonlarında oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme

H₁₀: Çalışanların motivasyonu cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Bireylerin cinsiyet değişkenlerine göre motivasyon durumlarında anlamlı bir farklılık görülmektedir. ($p<0,001$). Erkeklerin ($\bar{X}=3,33$) kadınlara ($\bar{X}=3,59$) oranla motivasyon durumlarında anlamlı farklılık görülmektedir. Çalışan gruplarda erkeklerin kadınlara oranla motivasyonlarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir ($t=-3,740$; $p<0,001$). Bu

bağlamda H_6 . “ Çalışanların performansı cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.” hipotezi desteklenememiştir.

	N	$\bar{X}$	s.s.	t	P
Evli	154	3,46	0,74	-,231	,818
Bekar	239	3,48	0,67		

Tablo 4.13. Medeni durum değişkenine göre çalışanların motivasyon durumlarına oluşan farklılığa ilişkin

H_{11} . Çalışanların motivasyonları medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Bireylerin medeni durum değişkenlerine göre motivasyon durumlarında herhangi bir farklılık görülmemektedir ($p>0.001$). Bu bağlamda H_{11} . Çalışanların motivasyonları medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
18-25 (1)	102	3,37	0,08	10,821	,000*	(1<3,4,5) (2<1,3,4,5)
26- 30 (2)	114	3,35	0,05			
31-35 (3)	69	3,71	0,07			
36-40 (4)	81	3,73	0,07			
41 yaş ve üzeri (5)	27	2,92	0,14			

Tablo 4.14. Yaş değişkenine göre çalışanların motivasyon durumlarına oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme

H_{12} . Çalışanların motivasyonu yaşlarına göre farklılık gösterir.

Bireylerin yaş değişkenlerine göre motivasyon durumları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F=10,821;p<0,001$). Bireylerin motivasyon durumlarındaki farklılık kaynağının belirlenmesi için posthoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonucunda 18-25 yaş ile 26-30 yaş arasında bir farklılık görülmezken 18-25 yaş ile 31-35 yaş ve 36-40 yaş arasında ters yönlü anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Fakat 18-25 yaş ile 41 yaş üzeri gruplar arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık mevcuttur. 26-30 yaş ile 31-35 yaş ve 36-40 yaş arasında ters yönlü anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Fakat 26-30 yaş ile 41 yaş üzeri gruplar arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık mevcuttur. Dolayısıyla bireylerin motivasyon durumları açısından genç yaş gruplarının ileri yaş gruplarına oranla motivasyonlarının daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda “ H_{12} .

Çalışanların motivasyonu yaşlarına göre farklılık gösterir.” hipotezi desteklenmektedir.

	n	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey
İlköğretim (1)	6	3,78	0,45	0,945	,438	
Lise (2)	242	3,43	0,04			
Ön Lisans (3)	26	3,45	0,13			
Lisans (4)	102	3,56	0,07			
Lisansüstü (5)	17	3,42	0,21			

Tablo 4.15. Eğitim durumu değişkenine göre motivasyon durumlarında oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme

H₁₃: Çalışanların motivasyonu eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Bireylerin eğitim durumu değişkenlerine göre motivasyon durumları arasındaki farklılık ilişkin durum incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F=0,945$; $p>0,001$). Bu bağlamda “**H₁₃:** Çalışanların motivasyonu eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.” Hipotezi desteklenememiştir.

	n	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey
1 yıldan az (1)	24	3,28	0,20	11,489	,000*	(1<4) (2<3,4)
1-5 yıl arası (2)	174	3,29	0,04			
6-10 yıl arası (3)	89	3,67	0,07			
11-15 yılları (4)	80	3,79	0,07			
16 yıl ve üzeri (5)	26	3,14	0,14			

Tablo 4.16. Çalışma süresi değişkenine göre motivasyon durumunda oluşan farklılığa ilişkin değerlendirme

H₁₄: Çalışanların motivasyonu çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Bireylerin yaş değişkenlerine göre motivasyon durumları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F=11,489$; $p<0,001$). Bireylerin motivasyon durumlarındaki farklılık kaynağının belirlenmesi için posthoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey sonucunda 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanların 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip olanlara göre motivasyon durumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Öte yandan 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olanların 6-10 yıl arası ile 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip olanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda “**H₁₄:** Çalışanların motivasyonu çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.” hipotezi desteklenmektedir.

	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Kadın	184	3,38	,07	-2,085	,038
Erkek	209	3,57	,05		

Tablo 4.17. Cinsiyet değişkenine göre çalışanların yaşam doyumunda oluşan farklılığa ilişkin

H₁₅. Çalışanların yaş doyumu cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Bireylerin cinsiyet değişkenlerine göre yaşam doyumları durumlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. ($p>0.05$). Erkeklerin kadınlara oranla yaş doyumu durumu durumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda **H₁₅**. “Çalışanların yaş doyumu cinsiyetlerine göre farklılık gösterir..” hipotezi desteklenmiştir.

	N	$\bar{X}$	s.s.	t	P
Evli	154	3,51	,06	-,594	,553
Bekar	239	3,46	,06		

Tablo 4.18. Medeni durum değişkenine göre çalışanların yaşam doyumunda oluşan farklılığa ilişkin

H₁₆. Çalışanların yaşam doyumu medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Bireylerin medeni durum değişkenlerine göre yaşam doyumu durumlarında herhangi bir farklılık görülmemektedir ($p>0.001$). Bu bağlamda **H₁₆**. “Çalışanların yaşam doyumu medeni durumlarına göre farklılık gösterir.” hipotezi desteklenememiştir.

	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
18-25 (1)	102	3,40	0,10	11,374	,000	(1>4) (1<5) (2>4)
26- 30 (2)	114	3,38	0,07			
31-35 (3)	69	3,49	0,10			
36-40 (4)	81	3,95	0,05			
41 yaş ve üzeri (5)	27	2,77	0,17			

Tablo 4.19. Yaş değişkenine göre çalışanların yaşam doyumunda oluşan farklılığa ilişkin

H₁₇. Çalışanların yaşam doyumu yaşlarına göre farklılık gösterir.

Bireylerin yaş değişkenlerine göre yaşam doyumu durumları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F=11,374;p<0,001$). Bireylerin

yaşam doyumu durumlarındaki farklılık kaynağının belirlenmesi için posthoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonucunda 18-25 yaş ($\Sigma=-0,40$) grubunun 36-40 ($\Sigma=0,40$)_ yaş gruplarına göre yaşam doyumu durumları daha yüksek iken 41 yaş ve üzeri grubundaki bireylerin yaşam doyumu durumları daha yüksektir. Ayrıca 26-30 yaş arasındaki bireylerin 36-40 arasındaki bireylere göre yaşam doyumlarını daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Fakat 26-30 yaş gruplarına oranla 41 yaş ve üzerindeki bireylerin yaşam doyumu durumlarının daha yüksek olduğu test sonucunda belirlenmiştir. Bu bağlamda **H₁₇** “Çalışanların yaşam doyumu yaşlarına göre farklılık gösterir.” Hipotezi desteklenmiştir.

	n	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey
İlköğretim (1)	6	3,46	,59	1,917	,107	
Lise (2)	242	3,41	,05			
Ön Lisans (3)	26	3,63	,15			
Lisans (4)	102	3,66	,09			
Lisansüstü (5)	17	3,21	,22			

Tablo 4.20. Eğitim durumu değişkenine göre çalışanların yaşam doyumunda oluşan farklılığa ilişkin

H₁₈. Çalışanların yaşam doyumu eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Bireylerin eğitim durumu değişkenlerine göre yaşam doyumu durumları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F=1,917$; $p>0,001$). Bu bağlamda **H₁₈**. “Çalışanların yaşam doyumu eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.” Hipotezi desteklenmemiştir.

	n	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey
1 yıldan az (1)	24	2,98	,24	10,639	,000*	(1<3,4) (2<3,4)
1-5 yıl arası (2)	174	3,31	,06			
6-10 yıl arası (3)	89	3,66	,08			
11-15 yılı arası (4)	80	3,91	,06			
16 yıl ve üzeri (5)	26	3,16	,17			

Tablo 4.21. Çalışma süresi değişkenine göre yaşam doyumlarında oluşan farklılığa ilişkin

H₁₉: Çalışanların performansı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Bireylerin çalışma süresi değişkenlerine göre yaşam doyum durumları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F=10,639$;

$p>0.001$). Bireylerin yaşam doyumu durumlarındaki farklılık kaynağının belirlenmesi için posthoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey sonucunda 1 yıldan az çalışma süresine sahip bireylerin, 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip bireylere oranla daha yüksek düzeyde yaşam doyumu durumunun oluşturduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca 1-5 yıl çalışma süresine sahip bireylerin, 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip bireylere oranla daha yüksek düzeyde yaşam doyumu durumunun oluşturduğu sonucu da belirlenmiştir. Bu bağlamda “**H₁₉**: Çalışanların performansı çalışma sürelerine göre farklılık gösterir”. Hipotezi desteklenmiştir.

4.6. Korelasyon Analizi Sonuçları

İki değişkenin birbirleri arasında oluşan ilişkinin düzeyini (şiddetinin, gücünün ve derecesinin) ve yönünü (pozitif veya negatif) belirlemek için yapılan ilişki analizine basit korelasyon analizi denir. Korelasyon katsayı “r” işareti ile gösterilmektedir. “r” değeri -1 ile +1 değerleri arasında yer almak zorundadır. İlişkinin -1 / +1 değerlerine yakın olması negatif veya pozitif yönde eğilim gösterdiğini açıklamaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkinin kuvvetinin belirlenmesinde kullanılan korelasyon katsayıları şu şeklide yorumlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2018: 231-232):

- “ $r = 0$ ile $0,29$ arası zayıf yada düşük şiddette ilişki”
- “ $r = 0,30$ ile $0,64$ arasında oluşan ilişki orta şiddette ilişki”
- “ $r = 0,65$ ile $0,84$ arasında oluşan ilişki yüksek veya kuvvetli şiddette ilişki”
- “ $r = 0,85$ ile 1 arasında oluşan ilişki çok yüksek veya çok kuvvetli şiddette ilişki”

Korelasyonlar				
		Performans	Yaşam Doyumu	Motivasyon
Performans	r	1	,653**	,388**
	p		,000	,000
	n	393	393	393
Yaşam Doyumu	r	,653**	1	,498**
	p	,000		,000
	n	393	393	393
Motivasyon	r	,388**	,498**	1
	p	,000	,000	
	n	393	393	393

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

Tablo 4.22. Basit Doğrusal Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda değişkenler arasındaki anlamlı ve pozitif yönde, orta ve yüksek düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Değişkenler arasındaki ilişkilere incelendiğinde performans ile yaşam doyumu arasında %65,3 ($r = ,653^{**}$) oranında yüksek şiddette ve anlamlı bir ilişki, motivasyon ile yaşam doyumu arasında %49,8 ($r = ,498^{**}$) oranında orta şiddetli anlamlı ilişki, ve performans ile motivasyon arasında %38,8 ($r = ,388^{**}$) oranında orta şiddetli anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

4.7. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, bağımsız açıklayıcı değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla yapılmaktadır (Arıkan, 2013:154). Araştırma kapsamında hipotezlerin test edilmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi; bir bağımlı bir bağımsız değişken arasındaki etkiyi ortaya koymak amaçlı yapılmaktadır. (Ural ve Kılıç, 2018:237).

Değişkenin adı	SH	Beta	t	p	R	R ²
Sabit	,192		11,533	,000	,388	,150
Motivasyon	,003	,388	8,323	,000		
F:69,269 p<0,01						
Bağımlı Değişken: İş Performansı						

Tablo 4.23. Motivasyonun iş performansına etkisi

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; motivasyonun iş performansı üzerinde pozitif ($\beta = ,388$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda F değerinden elde edilen değer anlamlı olduğu görülmüştür ($F = 69,269$, $p < 0,01$). Motivasyon değişkeninde bir birimlik artış iş performans üzerinde ,388 düzeyinde bir artışa sebep olmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda “H₁: Çalışanların motivasyon düzeyleri performanslarını etkiler” hipotezi desteklenmiştir.

Değişkenin adı	SH	Beta	t	p	R	R ²
Sabit	,196		6,600	,000	,498	,247
Motivasyon	,003	,498	11,369	,000		
F:129,243 p<0,01						
Bağımlı Değişken: Yaşam Doyumu						

Tablo 4.24. Motivasyonun yaşam doyumuna etkisi

Belirlenen model kapsamında bağımsız değişkenin aracı rol değişkeni üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; motivasyonun yaşam doyumu üzerinde pozitif ($\beta=,498$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda F değerinden elde edilen değerin anlamlı olduğu görülmüştür ($F=129,243$, $p < 0,01$). Motivasyon değişkeninde bir birimlik artış yaşam doyumu üzerinde ,498 birimlik bir artışa sebep olmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda “H₂: Çalışanların motivasyon düzeyleri yaşam doyumlarını etkiler” hipotezi desteklenmiştir.

Değişkenin adı	SH	Beta	t	p	R	R ²
Sabit	,127		13,316	,000	,653	,427
Yaşam Doyumu	,035	,653	17,069	,000		
F:69,269 p<0,01						
Bağımlı Değişken: İş Performansı						

Tablo 4.25. Yaşam doyumunun iş performansına etkisi

Belirlenen model kapsamında aracı rol değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; motivasyonun yaşam doyumu üzerinde pozitif ($\beta=,653$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda F değerinden elde edilen değerin anlamlı olduğu görülmüştür ($F=291,348$, $p < 0,01$). Yaşam doyumu değişkeninde bir birimlik artış iş performansı üzerinde ,653 birimlik bir artışa sebep olmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda “H₃: Çalışanların yaşam doyumları performanslarını etkiler” hipotezi desteklenmiştir.

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
İş Performans	,0000***		
Motivasyon		,0000***	
Yaşam Doyumu			,0606
R ²			,0143
R ² Change			,0232
F			69,2693
Bağımsız Değişken:			
*p<0.05; **p<0.01*** p<.001			

Tablo 4.26. Motivasyonun iş performansına etkisinde yaşam doyumunun aracı rolü (sobel testi)

“Aracı değişkenlerin test edilmesi için Baron ve Kenny (1986) ’nin yol analizi (üç adım yaklaşımı) esas alınmıştır. Buna göre bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi olmalı (a), daha sonrasında (b) yolu uygulanmalı ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi olmalı. Ve nihai olarak (c) yolu uygulanmalı ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisi, aracı değişken modele dâhil edildiği zaman ya hâlâ istatistikî olarak anlamlı olmakla beraber önemli bir oranda azalmalı (kısmi aracı etki) ya da tamamen istatistikî olarak anlamlılığını yitirmelidir (tam aracı etki)” (Bekmezci ve Yıldız, 2019:317).

Sobel testi; aracı etkinin belirlenmesi adına yapılmıştır. (Sobel, 1982). Test kapsamında 3 aşama (Model 1-2-3) dahilinde etkinin anlamlılık düzeyinin tamamen ya da kısmi düzeyde değişip değişmediği ölçümlenmektedir. Model 1 ve 2’de motivasyon değişkeninin iş performansına etkisi ve motivasyon değişkeninin yaşam doyumuna etkisi anlamlılık düzeyinin ,0000 olduğu görülürken, motivasyonun iş performansına etkisinde yaşam doyumunu aracı rol değişkeni olarak eklendiğinde anlamlılık düzeyinin ,0606 olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgu neticesinde indirekt açısından da dolaylı etki istatistikî olarak anlamlılığını tamamen yitirmiştir ($p<0,05$). Bu doğrultuda aracı değişken teste dahil edildikten sonra, istatistiksel olarak anlamlılık modelin anlamlılığı tamamen yitirilmiştir. Bu doğrultuda yaşam doyumu, motivasyonun iş performansı üzerindeki etkisinde tam aracı role sahip olduğu tespit belirlenmiştir. Bu bağlamda “H₄:Çalışanların motivasyonlarının performans üzerindeki etkisinde yaşam doyumunun aracı rolü vardır.” hipotezi desteklenmiştir.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada restoran çalışanların motivasyonları ve performansları arasındaki ilişki farklı değişken açılarına göre incelenmiştir. Bu kapsamda motivasyon kavramının diğer alanlarda olduğu kadar hizmet sektörü için de önemli olduğu ve çalışan performansı ile yaşam doyumunu etkileyen unsurlardan birisi olduğu düşünülmektedir. Bütün bu bilgiler doğrultusunda bu çalışma; motivasyonu, performans ve yaşam doyumunu etkileyen faktörleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma yılı) ve motivasyon ile performans arasındaki ilişkiyle bu ilişkide yaşam doyumunu aracı rolü incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinde restoran işletmelerinde çalışanlarına demografik özelliklerini içeren, iş motivasyonu, yaşam doyumu ve iş performanslarını ölçen ölçeklerin yer aldığı anket formu uygulanmıştır.

Çalışmada restoran çalışanların çalışma motivasyonları ile performans düzeylerinde yaşam doyumunun bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ilk olarak restoran işletmelerinde yer alan çalışanların motivasyonları ile performansları ölçülmüş ve bu iki kavram arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların motivasyonları ile performanslarında yaşam doyumunun aracılık rolü tespit edilmeye yönelik yapılan bu araştırmada belirlenen amaçlar doğrultusunda motivasyon, yaşam doyumu ve performansla bağlantılı kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmanın son bölümünde İstanbul'da faaliyet gösteren restoranlarda faaliyet gösteren çalışanlara toplamda 500 anket formu gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarının 415 adedinin geri dönmesi sağlanmıştır. Geri dönüşü sağlanan formların hatalı ve eksik olarak doldurulmuş olanları veri setine eklenmemiştir. Toplamda 393 kullanılabilecek anket formuyla veri seti oluşturulmuştur.

Alan yazında daha önce yapılan araştırmalarda, cinsiyet değişkeni ile çalışan performansı düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmazken, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte aynı çalışmada iş motivasyonunun katılımcıların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlarına bakıldığında, cinsiyet ve eğitim durumu ile iş motivasyonu düzeyi arasında anlamlı farklılaşma bulunamamış, yaş değişkenine göre ise anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. (Koroğlu, 2014: 53)

Elde edilen veri setiyle yapılan analiz istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; motivasyonun iş performansı üzerinde pozitif ($\beta=,388$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda F değerinden elde edilen değer anlamlı olduğu görülmüştür ($F=69,269$, $p < 0,01$). Diğer bir deyişle örneklem grubundan elde edilen veriler analiz edildiğinde motivasyonun performans üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca motivasyon değişkeninde 1 birim artışın performans değişkeninde yaşanan 0,388 birimlik artışa yol açması beklenmektedir. Bütün bunlar göz önüne alındığında “H1:Çalışanların motivasyon düzeyleri performanslarını etkiler.” hipotezi yeterli kanıtlarla desteklenmiştir.

Hizmet sektöründe yer alan restoran işletmelerinin yoğun rekabet ortamında tüketici istek ve ihtiyaçlarını yerine getirebilmeleri için ana sebeplerden olan kalifiye, motivasyonu yüksek, tatmin edilmiş ayrıca işletmeye bağlı çalışanlara sahip olması oldukça önemli bir gerekliliktir (Yılmaz, 2010: 246). Bu kapsamda restoran işletmeleri yöneticileri, hizmetlerin özelliklerinin ortaya çıkardığı bazı problemleri çalışan performansı ve çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin artırılmasıyla çözmeye çalışmaktadırlar (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 41). Bunun yanında çalışanların iş hayatında karşılaşacakları zorlukların üstesinden gelmesi açısından uygun olan araçlardan biri olarak motivasyon öne çıkmaktadır. Motivasyon çalışanların bireysel özelliklerine, yer aldıkları konuma ve işletmenin yapısına göre farklılık oluşturmaktadır (Alkış ve Öztürk, 2009: 214). Çalışmaya katılım gösteren çalışanların çalışma motivasyonu ve çalışan performansları arasında bulunan ilişkinin incelenmesi sonucunda, çalışanların motivasyonu ile çalışma performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç önceki yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Ölçer 2005: 19). Yapılan çalışmanın sonucuna göre çalışma motivasyonu ve çalışan performansı arasında var olan pozitif yönlü ve kuvvetli derecede anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Diğer bir araştırmanın sonucuna göre iş motivasyonu ile çalışan performansı arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. (Sökmen, Bilsel ve Erbil 2013: 59)

Ekonomik açıdan gelir etkisi, dış ödemeler dengesine olumlu yönde etkisi, istihdam oluşturma, alt ve üst yapının kurulabilmesi gelişen hizmet sektörünün ortaya koyduğu yararlar olarak öne çıkmaktadır. Ancak, piyasa şartlarının getirdiği yoğun rekabet ulusal ve uluslararası ölçekte, işletmelere rakiplerine karşı güçlü kalmaları yönünde baskı oluşturmaktadır. Restoran işletmelerinin bu zor koşullarla başarılı olabilmesi için çalışanlarının işletme hedeflerine uygun davranması önemli görülmektedir (Çimen ve Akbaba, 2006: 244).

Araştırmaya katılan örneklem grubundan elde edilen verilerden oluşturulan veri setiyle yapılan göre analiz istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Belirlenen model kapsamında bağımsız değişkenin aracı rol değişkeni üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; motivasyonun yaşam doyumu üzerinde pozitif ($\beta=,498$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda F değerinden elde edilen değer anlamlı olduğu görülmüştür ($F=129,243$, $p < 0,01$).

Diğer bir ifadeyle örneklem grubundan elde edilen veriler analiz edildiğinde motivasyonun yaşam doyumu üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca motivasyon değişkeninde 1 birimlik artışın yaşam tatmini değişkeninde 0,498 birimlik artışa neden olması beklenmektedir. Bütün bu veriler ışığında “H2: Çalışanların motivasyon düzeyleri yaşam doyumlarını etkiler.” hipotezi desteklenmiştir.

Yapılan çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre iyi motive olan çalışanların kendi yaşam doyumlarında gelişme gösterebileceği ortaya konulmuştur. Çalıştığı ortamda motive olarak faaliyet gösteren çalışan işi dışındaki hayatında gerek ailesi gerekse sosyal çevresinden daha fazla yaşam tatmini yaşayacaktır.

Belirlenen model kapsamında aracı rol değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; motivasyonun yaşam doyumu üzerinde pozitif ($\beta=,653$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda F değerinden elde edilen değer anlamlı olduğu görülmüştür ($F=291,348$, $p < 0,01$). Yaşam doyumu değişkeninde bir birimlik artış iş performansı üzerinde ,653 birimlik bir artışa sebep olmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda “H3: Çalışanların yaşam doyumları performanslarını etkiler” hipotezi desteklenmiştir.

Bu araştırma yaşam doyumunun analizde kullanılmasının performanstaki değişkenliği açıklamada önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle Baron ve Kenny şartlarının sağlandığı ve yaşam doyumu değişkeninin tam aracılık rolünün bulunduğu görülmektedir. Test kapsamında 3 aşama (Model 1-2-3) dahilinde etkinin anlamlılık düzeyinin tamamen ya da kısmi düzeyde değişip değişmediği ölçümlenmektedir. Model 1 ve 2’de motivasyon değişkeninin iş performansına etkisi ve motivasyon değişkeninin yaşam doyumuna etkisi anlamlılık düzeyinin ,0000 olduğu görülürken, motivasyonun iş performansına etkisinde yaşam doyumunu aracı rol değişkeni olarak eklendiğinde anlamlılık düzeyinin ,0606 olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgu neticesinde indirekt açısından da dolaylı etki istatistikî olarak anlamlılığını tamamen yitirmiştir ($p<0,05$). Bu doğrultuda aracı değişken teste dâhil edildikten sonra, istatistiksel olarak anlamlılık modelin anlamlılığı tamamen yitirilmiştir. Bu doğrultuda yaşam doyumu, motivasyonun iş performansı üzerindeki etkisinde tam aracı role sahip olduğu tespit belirlenmiştir. “H4:Çalışanların motivasyonlarının performans üzerindeki etkisinde yaşam doyumunun aracı rolü vardır.” hipotezi yeterli kanıtlarla desteklenmiştir.

Hizmet sektörünün gelişiminde en büyük katkıyı sağlayan üretim etkeni insandır. Globalleşme süreci ve teknolojik gelişmelerle beraber artan yoğun rekabet bir restoran işletmesinin farklılık ortaya koymak için anahtar faktörü çalışanlardır. Restoran işletmeleri hizmet üreten işletmeler olmasının yanı sıra üretimin müşterinin yer aldığı ortamda yapıldığı ve sunulduğu, çalışan ve müşteri ilişkilerinin yoğun bir şekilde yaşandığı emek yoğun bir sektör olarak faaliyet sürdürmektedir. Bu açıdan incelendiğinde, restoran işletmeleri müşteri memnuniyet oluşturma, çalışanların memnuniyetine bağlı olduğu işletmelerdir. Bir restoran işletmesinin başarısı ve var olmaya devam etmesi müşteri memnuniyetiyle gerçekleşebilmektedir. Bu da ancak çalışanların ortaya koyduğu kaliteli hizmetle gerçekleşmektedir (Tayfun ve Tekbalkan, 2014: 64).

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre iyi motive olan çalışan performansını da arttırmasının yanı sıra yaşa doyumu yüksek olan bireylerde daha yüksek performans sergilemesi beklenmektedir. Bu yüzden işletme yöneticileri çalışanların yaşam doyumlarını da yükseltmeye yönelik alacakları kararlar, motivasyonla elde edilmeye çalışılan performansın artmasını sağlayacaktır.

Hizmet sektöründe yer alan restoran işletmelerinin çalışanlarını örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmede oldukça önemlidir. Bu araştırma sonuçlarına göre restoran işletmeleri ve yöneticileri için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Bireylerin motive olma seviyeleri ve süreçleri kişiye göre farklılık göstereceğinden, işletmeler öncelikle çalışanların bireysel özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) belirleyebilir ve bu bireysel özelliklere göre onları harekete geçirebilecek doğru araçlar ve politikalar geliştirilebilir.

Ayrıca bu çalışmanın verileri doğrultusunda çalışanların iş motivasyonunun performanslarını etkileyen yaşam doyumu faktörleri de etkiyi artırıcı olarak tespit edilmiştir. Bundan sebepten işletme imkânlarına bağlı olarak ücret politikası ve ekonomik araçlar geliştirilebilir ya da var olan ücret politikalarında ve ekonomik araçlarda düzenlemeler yapılabilir, ayrıca işletme kadrosundaki terfi ve yükselme olanakları da işletme ve sektördeki diğer işletmelerin uygulamaları göz önüne alınarak kararlar alınabilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda aracılık rolü tespit edilen yaşam doyumunun alt boyutları da incelenerek performansa etkisi daha detayla ortaya konulabilir. İnsan doğası gereği gelişip değişim göstermesinden dolayı yaşam doyumunu oluşturan etmenlerin değişebileceği de dikkate alınmalıdır.



KAYNAKLAR

- Aktan, C. C. (2009). "Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, (1), 25-49.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 226.
- Aşan, Ö., Erenler, E. (2008). "İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi". Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Bakan, İ., Kelleroğlu, H. (2003). "Performans değerlendirme: işgörenlerin performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir çalışma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 103-127
- Bayyurt, N. (2011). "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (53), 577-592.
- Bekmezci, M., ve Yıldız, B. (2019). Babacan liderlik psikolojik sahipliği nasıl etkilemektedir? Kolektif şükranın aracı rolü, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (35), 309-324.
- Bulut, Z. A. (2004). "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler". *Mevzuat Dergisi*, (79), 25-36.
- Çimen, H. ve Akbaba, A. (2006). "Otel Yöneticilerinin Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Almış İşgörenleri ile İlgili Değerlendirmeleri: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 229-251.
- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, VII(1), 143-156.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 2008, 35-46
- Dağlı, A. ve Baysal, N. (2016). Yaşam doyumu ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59).
- Diener, E. F., Suh, E. M. (1998). Subjective Well-Being and Age: An International Analysis. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 17, 304-324.
- Dikmen, A. A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(3), 115-140.

- Dost, M.T. (2007). “Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Doyumunun Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22); 132-143.
- Eğinli, A. T. (2009). “İşgörenlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör işgörenlerinin işdoyumuna yönelik bir araştırma”. *Atatürk üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi*, 23(3)
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”. *Gazi Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.
- Erdoğan. İ. (2007). *Pozitivist Metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, Ankara, Erk Yayıncılık.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (Onaltıncı Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Ergül, H. F. (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). “Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği”. *Selçuk Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Gümüş, H. (2006). *Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güner, F. Ve Bozkurt, Ö. (2017). İşgörenlerin öznel iyi olma düzeylerinin farklı sosyodemografik değişkenler açısından incelenmesi: banka işgörenleri üzerine bir araştırma”. *MAKÜ-Uygulamalı bilim dergisi*, 2(1), 1-21.
- Helvacı, M. A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Işık, Z., Çetinkaya, N., Işık, M. F. (2017).”Mutluluğun iş tatmini üzerindeki rolü: Erzurum ili Palandöken kış turizm merkezinde yer alan konaklama işletmelerindeki kadın işgörenlar üzerine bir uygulama”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2). 457-471

- İnternet: Özpehlivan, İ. A. (2013). İK Trendleri: Yetenek Yönetimi. Yetenek Yönetimi Web Sitesi: <https://www.yetenekyonetimi.co/2013/12/performans-degerlendirmede-yapilan.html> adresinden 16 Ocak 2023’de alınmıştır.
- İnternet: Pusula 360. (2017). Neden Performans Değerlendirme. Pusula 360 Web Sitesi: <https://www.pusula360.com/blog/detay/8/neden-performans-degerlendirme> adresinden 16 Ocak, 2023’de alınmıştır.
- İnternet: Şentürk, B. (2018). Performans ve Performans Değerlendirme Kavramı Nedir? Performans Nedir?. İstanbul İşletme Enstitüsü Web Sitesi: <https://www.iienstitu.com/blog/performans-nedir> adresinden 21 Ocak 2023’de alınmıştır.
- İnternet: Taşdemir, F. (2017). İkutüphane: Kolay İK. Kolay İK Web Sitesi: <https://kolayik.com/ikutuphane/performans-degerlendirme/performans-degerlendirme-yontemleri> adresinden 21 Ocak 2023’de alınmıştır.
- İnternet: Üçer, T. (2017). Blog: Kolay İK. Kolay İK Web Sitesi: <https://kolayik.com/blog/performans-degerlendirme-nedir> adresinden 21 Ocak 2023’de alınmıştır.
- İraz, R., Akgün, Ö. (2011). “Örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma”. *Selçuk Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1-2), 225-250.
- İyidemirci, H. ve Aydın, B. (2018). “Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Ostim Organize Sanayi Bölgesi Örneği”. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 131-144.
- Kapız, S. (2002). İş-Aile Yaşam Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi . *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 139-153.
- Karaman, R. (2009). “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak BalancedScorecard”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Kerman, U., ve Sarı, T. (2014). “Üniversite öğrenilerinde ihtiyaç doyumu ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkinin incelenmesi”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 175-185.
- Keser, Aşkın (2005) İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi, Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Çalışma ve Toplum*, 2005(4), 77-95
- Kıngır, S. Taşkiran, E. (2006). Performans Değerleme Çalışmalarına İlişkin İş gören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), 195-216.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler İçin Yönetim Bilimi*, (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

- Köroğlu, Ö. (2011). *İş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi, turist rehberleri üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”. *Bartın Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Küçüközkan, Y. (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M. T. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Ölçer, F. (2005). “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (25), 1-26.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”. *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10), 43-63.
- Özdevecioğlu Mahmut; (2003) İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs 2003, Afyon, s.697
- Özer, P. S. ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. (Ed. C. Serinkan) *Liderlik ve Motivasyon* içinde (ss. 1-22). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özler, N. D. (2013). Güdüleme. (Ed. İ. Özalp ve Koparal, C.) *Yönetim ve Organizasyon* içinde (ss. 124-160). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını
- Sarıaltın, H. (2017). “Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sistemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması”. *İşletme Bilim Dergisi*, 5(1), 117-141.
- Sarıhasan, İ. (2014). *Motivasyon Teorileri ve Motivasyon ile İş Tatmin İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Selen, U. (2009). *İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; AR-GE Şirket Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005). “Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64
- Sevinç, H. (2015, Ağustos). “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.

- Sonnentag, S. and Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In *Psychological Management of Individual Performance*, (pp. 4-25). John Wiley and Sons.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Şahin, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 523-547.
- Şekeroğlu, M. Ö. (2013). *Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Yaşam Doyumuyla İlişkisinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, Ali. (2012) Araştırma Modelleri, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, içinde (s. 80-107), Ed. (Ali Şimşek), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., and Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Taşdemir, S. (2013). “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi”. Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Tayfun, A. ve Tekbalkan, M. (2014). “Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu: Ankara'da Bir Araştırma”. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, (1), 63-78.
- Tunçer, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Ulukuş, K. S. (2016). “Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (25), 247-262.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (Dördüncü Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygur, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Uygur, A. ve Sarıg l, S. S. (2015). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 189-201
- Ünsar, A. S.,  nan, A. ve Y r k, P. (2010). “ alışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
-  z m, B. ve Uçkun, S. (2018). “Performans Değerlendirme Yöntemleri  zerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli  rneği”. *İşletme Araştırmaları Derneği Dergisi*, 10(2), 254-275.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2006). “Kişilik  zellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi”, *İş, G c Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-21
- Yılmaz, A. (2010). “ rg tsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 236-250.
- Yurcu, G., ve Atay, H. (2015). “İş görenlerin öznel iyi oluşunu etkileyen demografik faktörlerin incelenmesi: Antalya ili konaklama işlemeleri  rneği”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 22-25.

EKLER

EK-1. Bilimsel Yayın Etiği Onay Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.01.2023-157036



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu

Sayı :E-11054618-302.08.01-157036
Konu :Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 12.12.2022 tarih ve E.147366 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Yıldırım GÜRBÜZ, Prof.Dr. İrfan YAZICIOĞLU danışmanlığında yürüttüğü "Restoran Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri ve Performans Arasındaki İlişkide Yaşam Doyumunun Aracı Rolü" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 11.01.2023 tarih ve 01 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, ekte gönderilen Başvuru Değerlendirme Raporunda önerilen görüş doğrultusunda yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin imza listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.
Araştırma Kod No:2023/25

Prof. Dr. Ramazan ÇAĞLAYAN
Komisyon Başkanı

Ek:

- 1- Katılımcı Listesi
- 2- Onaylı Çalışma
- 3- Başvuru Değerlendirme Raporu

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ

TOPLANTI TARİHİ :11.01.2023		TOPLANTI SAYISI : 01	
ADI-SOYADI		İMZA	
Prof.Dr. Ramazan ÇAĞLAYAN BAŞKAN			
Prof.Dr. M.Fadıl YILDIRIM Başkan Yrd.			
Prof.Dr. Mustafa EKİNCİKLİ			
Prof.Dr. Yıldız AYANOĞLU			
Prof.Dr. Bekir ESKİCİ			
Prof.Dr. Ramazan Pars ŞAHBAZ			
Prof.Dr. Neşe Yaşar ÇEĞİNDİR			
Prof.Dr. Bilgehan GÜLCAN			
Prof.Dr. Funda YURDAKUL			
Prof.Dr. Serdar ÖZTÜRK			

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2. Araştırma Ölçek Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 12.12.2022-147366

ANKET FORMU

Bu anket formu Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan "Restoran Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri ve Performans'Arasındaki İlişkide Yaşam Doyumunun Aracı Rolü" başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Araştırmaya katılarak verdiğiniz destek için şimdiden teşekkür ederiz.

KTOLDR.IRIAN YAZICIOGLU

MEDİTİM GURBUZ

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Turizm Fakültesi Dekanı(Tez Danışmanı)

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği

Lütfen size uygun olan cevabı işaretleyiniz.

Cinsiyet	☐ Kadın	☐ Erkek						
Medeni Durum	☐ Bekar	☐ Evli						
Yaş	25 Yaş ve altı ☐	26-30 Yaş arası ☐	31-35 Yaş arası ☐	36-40 Yaş Arası ☐	41 Yaş ve üzeri ☐			
Eğitim Durumu	İlköğretim ☐	Lise ☐	On Lisans ☐	Lisans ☐	Lisansüstü ☐			
Çalışma Yılı	1 Yıldan az ☐	1-5 Yıl arası ☐	6-10 Yıl arası ☐	11-15 Yıl arası ☐	16 Yıl ve üzeri ☐			
İşgören Performans Ölçeği				Kesinlikle Kabulmıyorum	Kabulmıyorum	Kısmen Kabulmıyorum	Kabulmıyorum	Kesinlikle Kabulmıyorum
1	Görevimi zamanında tamamlarım.							
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.							
3	Yaptığım işlerde hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığıma eminim.							
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.							
Yaşam Doyum Ölçeği								
1	İdeallerime yakın bir yaşantım vardır.							
2	Yaşam koşullarım mükemmeldir.							
3	Yaşamımdan memnunum.							
4	Şimdiye kadar yaşamımdan istediğim önemli şeylere sahip oldum							
5	Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.							

an kara
ETİK KOMİSYONU
ONAYI

Motivasyon Ölçeği						
1	Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.					
2	İlginc olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
3	Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.					
4	Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
5	İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.					
6	İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.					
7	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.					
8	İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.					
9	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.					
10	Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
11	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.					
12	Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.					
13	Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.					
14	İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.					
15	İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.					
16	Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.					
17	İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.					
18	İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.					
19	Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yıldırım GÜRBÜZ

Eğitim Bilgileri

2023	Yüksel Lisans Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi-Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği
2010	Lisans Gazi Üniversitesi-Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi- Turizm İşletmeciliği Eğitimi-Konaklama İşletmeciliği Eğitimi/Öğretmenliği
2006	Lise Malatya Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

İş Tecrübesi

2021-Devam ediyor	Müdür Yardımcısı- MEB-Yeşilköy Özel Eğitim Meslek Okulu (İSTANBUL/BAKIRKÖY)
2014-2021	Alan Şefi-Bakırköy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (İSTANBUL/BAKIRKÖY)
2013-2014	Öğretmen-Zeytinburnu M. İhsan Mermerci Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (İSTANBUL/ZEYTİNBURNU)
2011-2013	Öğretmen-Yeniçağa Aşçıları Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (BOLU/YENİÇAĞA)





le.ahbv.edu.tr