

Araştırma Makalesi / Research Article

KAMUDA BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE MOTİVASYONUN KURAMSAL VE KAVRAMSAL TEMELLERİ İLE SAĞLIK BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ ALGISINA DAİR ARAŞTIRMA¹

M. Serdar ERBAŞ*

Öz

Kamu kurumlarının stratejik planlarında belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi, gerekli motivasyon ve performansa sahip kamu çalışanları ile mümkündür. Motivasyon bireysel performansı etkileyen bir unsurdur. Çalışmada, motivasyon kuramları ile motivasyon-performans ilişkisinin, performans yönetiminin kavramsal ve kuramsal olarak açıklanması, kamu çalışanlarının motivasyonunun nasıl artırılabilirliği, performanslarının kamu kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmelerine nasıl uygun hale getirilebileceği, bunun için kuramsal yaklaşımlardan nasıl yararlanılabileceğinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bireysel performanslarının değerlendirilmesine yönelik sistem kurulması hakkında kamu çalışanlarının algılarının anlaşılması önem taşıdığından Sağlık Bakanlığı çalışanları arasında anket yöntemi ile yapılan araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir. Amaç Belirleme Kuramına göre, amaç belirleme ile çalışanların görev performansı arasında temel bir bağlantı vardır. Amaca ulaşma için çalışma isteği en önemli motivasyon kaynağıdır. Eşitlik Kuramı ise motivasyonun sağlanması için çalışanın yoğun çalışma, yetenek düzeyi gibi girdileri ile maaşı, imkanları gibi çıktıları arasında adil bir denge olması gerektiğini savunmaktadır. Anket araştırması bulgularının Amaç Belirleme Kuramı ve Adalet Kuramı varsayımlarını destekler mahiyette olduğu söylenebilir. Anket araştırmasına göre Sağlık Bakanlığı çalışanlarının bireysel performans değerlendirme sistemi kurulmasına dair algılarının genel olarak olumlu olduğu söylenebilir. Yine ankete katılan kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algılarının olumsuz algılarından daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Motivasyon, Bireysel Performans Değerlendirmesi, Motivasyon Kuramları, Sağlık Bakanlığı.

¹ Bu çalışmada, Dr. M. Serdar ERBAŞ tarafından hazırlanan YÖK Tez Veri Tabanında 587348 no ile kayıtlı “Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Kamu Çalışanları ile Yapılan Bir Araştırma” konulu Doktora Tezinden yararlanılmıştır.

* Dr., Başmüfettiş, Sağlık Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, mserdar.eras@saglik.gov.tr;
ORCID: 0000-0002-2865-0166;

THEORETICAL AND CONCEPTUAL BASIS OF PERFORMANCE APPRAISAL AND MOTIVATION IN GOVERNMENT AND A SURVEY RELATING TO MINISTRY OF HEALTH PUBLIC OFFICERS' PERCEPTION

ABSTRACT

It's possible to reach objectives of governmental organisations which was specified in strategic plans only with public officers having needed motivation and performance. Motivation is a very crucial element effecting performance. It was aimed in this article to explain performance management theoretically and conceptually and relation between motivation and performance and how to increase performance of public officers, how to align public officers's performances with application of strategic aims and how to be benefited from theoretical approaches. A survey carried out with questionnaire method and survey results relating to Ministry of Health public officers's perceptions about performance appraisal and management system formation was explained because of that it's crucial to hold a view for public officers' perceptions about performance appraisal and management system formation. According to Goal Setting Theory, goal setting is essentially linked to task performance. The willingness to work towards attainment of goal is main source of job motivation. Equity Theory calls for a fair balance between an employee's inputs like hard work, skill level and employee's outputs like salary, benefits for sustaining motivation. It can be said that Survey results are supporting Goal Setting Theory and Equity Theory assumptions. Depending on survey results it's possible to say that Ministry of Health public officers' perceptions about performance appraisal and management system formation is relatively positive. Besides that, it was concluded that participants to the questionnaire survey have more positive perception comparing to negative perception.

Keywords: Performance, Motivation, Individual Performance Appraisal, Motivation Teories, Ministry of Health.

GİRİŞ

Kamu hizmeti standartları ve kalitesine ilişkin beklentilerin artması, kamu kurumları ve çalışanları üzerinde bir değişim baskısı oluşturmaktadır (Göküş ve Karayıldırım, 2012:130). Bu durum, Türk kamu yönetimi ve bürokrasisinin yeniden yapılandırılmasında etkili olmaktadır. Küreselleşen dünyada kamu hizmetlerinin elektronik ortamda verilmesine imkan tanıyan e-devlet uygulamaları, vatandaş memnuniyetinin sağlanması için kalite çalışmaları, performans yönetimi gibi yeni uygulamalar geleneksel kamu yönetimini değişime zorlamaktadır (Ergun, 2015: 366). Kamu yönetiminde yaşanan etkinlik ve verimlilik arayışında, kamu çalışanlarının performansının yönetimi ve değerlendirilmesi etkili bir araç olarak kullanılmaya başlanmış olup kurumların stratejik planlarının gerçekleştirilmesine yardım etmektedir (Eroğlu, 2011: 195).

Devletin kalkınma planı ve orta vadeli program gibi politika belgeleri ile belirlediği amaç ve hedefler, kamu kurumlarının stratejik planları kapsamında kamu çalışanları ile hayata geçirilmektedir. Kamu kurumlarının bu amaçlara ulaşabilmesi, gerekli yetkinlik, motivasyon ve performansa sahip kamu çalışanları ile mümkündür. Türkiye’de 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda sicil sisteminin kaldırılmasıyla birlikte kamu personelinin performansının değerlendirilmesi ihtiyacının ortaya çıktığı söylenebilir. 26.12.2007 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde bulunan 3.6. numaralı kamu iç kontrol şartında, en az yılda bir kez performans değerlendirmesi yapılması gereği ifade edilmiş ve değerlendirmede performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlem alınması zorunlu tutulmuştur (Erbaş, 2015: 96-97). Yeni insan kaynakları uygulamaları, kamu kurumlarının ve çalışanlarının yeterliliklerinin sağlanması için kurumsal ve bireysel performanslarının değerlendirilmesi ve yönetilmesi uygulamalarını beraberinde getirmektedir. Yine kamu çalışanlarının performansları ve başarıları kamu kurumlarının ve genel olarak tüm kamu yönetiminin başarısını etkilediğinden kamu çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi, yönetilmesi ve motivasyonun sağlanması önem kazanmaktadır. Esasında kurumların en önemli sermayeleri insan kaynaklarıdır. Çalışanlardan beklenen başarı ve performansın sağlanabilmesi için çalışanların her zaman ve en iyi şekilde motive edilmeleri sağlanmalıdır (Şahin, 2015: 17). Motivasyonun nasıl sağlanacağı, performansın

kamu kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmesine nasıl yardım edebileceği, bu noktada kuramsal yaklaşımlardan nasıl yararlanılabileceği sorunları çözüm beklemektedir. Çalışmada, motivasyonun performansı etkileyen çok önemli bir unsur olması nedeniyle önce motivasyon ve performansa ilişkin kavramsal açıklama yapılması, motivasyon kuramları kapsamında motivasyon-performans ilişkisinin tartışılması, araştırma sonuçlarının bu bilgilerle birlikte değerlendirilerek kamu yönetimi açısından faydalı bulgu ve sonuçlara ulaşılması amaçlanmıştır. Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde performansa dayalı ek ödeme sisteminin uygulanıyor olması, Bakanlık merkez teşkilatı ve taşra teşkilatında bu uygulamanın sonuçlarına ilişkin ciddi bilgi birikimi oluşması (Erbaş, 2020: 502) nedeniyle, Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan kamu çalışanları arasında anket yöntemi ile bir araştırma yapılarak sonuçları çalışmada değerlendirilmiştir. Bireysel performans değerlendirmesinde tecrübeli olan Sağlık Bakanlığında soruları tamamen özgün olarak hazırlanarak yapılan anket araştırması sonuçları ile konunun kavramsal ve kuramsal değerlendirmesinin birlikte ortaya konulmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

1. KAMUDA BİREYSEL PERFORMANS VE MOTİVASYONUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme ile ilgili temel kavramlar aşağıda açıklanmıştır:

1.1. Bireysel Performans

Bireysel performans, çalışanın çalışmasının bir sonucu olarak çalışanın ya da ekibin kurum ve birim amaçlarına nicelik ve nitelik olarak katkılarının toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Performans, çalışanın işini ve görevlerini ne ölçüde başarıyla yaptığını belirtmekte; çaba, beceri, görev algılamaları gibi etkenlerden etkilenmektedir (Akyol, 2011: 83). Bir başka tanıma göre, belirlenen standartlar çerçevesinde, bir işin yerine getirilme seviyesi veya çalışanın davranış biçimidir. Performans, başarı ile yakın anlamlıdır (Bingöl, 2014: 367). Bireysel performansı oluşturan üç unsur; odaklanma, yetkinlik ve adanmadır (Barutçugil, 2015: 46-47). Bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkanın niteliksel ve niceliksel olarak gösterilmesi olarak tanımlanabilen performansın bileşenlerinden nicel performans üretilen çıktıkların sayısı ve verimlilik ile ilgiliyken, nitel performans ise kalite ve etkililik ile ilgilidir (Eren, 2020: 75).

Birimler ve çalışma grupları bireysel performans hedefleri ile kurum hedefleri ve stratejileri arasında bağlantı kuran araç niteliğindedir. Bu nedenle, ekip çalışmasına yatkınlık da bireysel performans unsuru olarak değerlendirilebilmektedir.

1.2. Motivasyon

Motivasyon kelimesi, Latince “movere” yani hareket etmek kelimesinden türetilmiştir, özetle harekete geçiren anlamındadır (Adair, 2013: 9). Motivasyon, belirlenen amacın kişiyi harekete geçirebilmesi ve sonuca ulaşması için var olan enerjinin kişiye geçmesi ve istenilen sonuca güdülenmiş bir şekilde ulaşılması sürecinin tümüdür. Kişisel hedefler veya kurumun hedeflerine motivasyonun sağladığı enerji ile ulaşılabilir (Koçyiğit, 2015:4). Performans bilgisinin en önemli kullanım alanlarından biri de kamu çalışanlarının motive edilmesidir (Önder, 2020: 176-177). Motivasyon, verimliliği artırmada önemli olup çalışan kişilerin mevcut şartlarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya ödüller ile bağlantılıdır. Bu hak ve ödüllerin başında ise ek ücret ya da maaş gelmektedir (Garih, 2015: 73). Çalışanların motivasyon düzeyleri farklıdır. Hatta aynı kişinin motivasyonu günden güne hatta saate göre bile değişebilir. Motivasyon, çalışanı işini yapmaya iten güçtür. Sadece işini yapmayla değil işini en iyi şekilde yapmayla ilgilidir. Performans ise motivasyon ve yeteneğin birlikte ortaya konmasının bir sonucudur. Performans=Yetenek x Motivasyon denilebilir. Motivasyonun dört aşaması; ihtiyaç, dürtü, davranış, hedef olarak sayılmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 12-13,22).

1.3. Bireysel Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ve görevlere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan bir yöntemdir. Performans değerlendirmesi, genellikle yıllık olarak ve gerektiğinde ara takiplerle yapılır. Bu değerlendirme, yöneticiye sorunları büyümeden belirleyip işin iyi bir şekilde yapılmasını sağlama fırsatı verir (Luecke, 2015:101-102). Performans değerlendirmesi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın kurumun başarısına yönelik katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanabilmektedir (Barutçugil, 2015: 179). Çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarını belirlemeye

ve bu konuda onlara geri bildirimde bulunmayla, yeni amaçlar üzerinde mutabakat sağlanmasıyla ve performans iyileştirme için plan oluşturma ile ilgilidir. Performans değerlendirme, bir çalışanın ya da bir çalışma grubunun performansını gözden geçirme ve değerlendirme sistemidir (Bingöl, 2014:368-369).

Performans değerlendirme aşamaları şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2015: 211):

- Kurum için vizyon ve misyonunun belirlenmesi,
- Stratejik planların hazırlanması,
- Kurumsal amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- Birimler için kilit sonuç göstergelerinin tanımlanması,
- Gösterge ve etkinlik kriterlerinin belirlenmesi,
- Her çalışan için bireysel hedeflerinin belirlenmesi,
- Her hedef için performans standartları belirlenmesi,
- Her çalışan için eylem planları hazırlanması,
- Her hedefin/standartın durumunun dönemsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Performans açıklarını kapatmak için rehberlik ve eğitim verilmesi,
- Yapılan değerlendirmenin kayıtlara aktarılması.

1.4. Bireysel Performans Yönetimi

Performans yönetimi, kurumda tüm çalışanları performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir (Sayıştay, 2000: 51). Performans ölçütlerinin belirlenmesi, performansın bu ölçütlere göre değerlendirilmesi, yetkinliklerin ölçülmesi ve değerlendirme sonuçlarının çeşitli alanlarda kullanılmasına ilişkin bir süreç olarak da ifade edilebilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 215). Performans yönetim süreci, tekrarlanan ve döngüsel bir süreç olup stratejik amaç ve hedeflerin saptanması, somut hedefler ile performans göstergelerinin belirlenmesi, ölçüm ile performans bilgisinin elde edilmesi ile raporlama ve sonuçların uygulamaya konması aşamalarından oluşmaktadır (Eren, 2020: 79). Performans yönetiminde başarı için amaçların doğru şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır (Eroğlu, 2020:120).

Bireysel performans yönetim sistemi, insan kaynakları yönetim sisteminin önemli bir aracıdır. Kurum çalışanlarının tümünü kapsar (Göze, 2008: 35). Bireyi merkeze alan, diğer bir deyişle kurum çalışanlarının performansını geliştirmeyi amaçlayarak performans değerlendirmesi yapılmasını da içeren yönetim aracıdır. Bireysel performans yönetiminin nihai amacı, çalışanların performansını geliştirerek kurumun gelişimine katkı sağlamaktır.

1.5. Bireysel Performans Kriteri

Bireysel performans kriteri, çalışanın bir işi sayısal olarak ve kalite açısından hangi derecede yaptığını ortaya çıkaran bir araçtır. Performans değerlendirmesi yapabilmek için öncelikle neyin başarılı olduğunun ya da neyin ölçülmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekir. Kurum çalışanı, kriter başlığına göre belirlenmiş standarda ulaşmış ise başarılı, ulaşamamış ise başarısız olarak değerlendirilir (Göksel, 2013: 42 ve 112). Performans kriterlerinin belirlenmesi, performans yönetimi sistemi kurulmasında en önemli aşamadır. Kriterlerin doğru seçimi daha sonra elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Kriterlerin belirlenmesi kadar sonuca hangi ağırlıkla etkili olacağı da önem taşımaktadır (Uyargil, 2017: 26-29).

1.6. Bireysel Performans Göstergesi

Özel sektör kuruluşlarında en temel başarı göstergesi kar iken kamu kurumlarında girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri gibi farklı başlıklarda belirlenmektedir (Eren, 2020:95). Performans göstergesi, performans veya çıktı hakkında bilgi veren istatistiktir. Açık ve kesin ölçüm yapılmadığı veya açık sebep sonuç ilişkilerinin gösterilemediği hallerde performans göstergeleri kullanılabilir (Sayıştay, 2000: 50). Performans göstergeleri, ölçüm amacıyla kullanılan araçlar olduğundan oran, sayı, yüzde gibi sayısal göstergeler içermesi gerekmektedir. Performans göstergelerinde somutlaşan performans hedefleri ile ulaşılan fiili sonuçlar karşılaştırılarak performans düzeyi belirlenebilir.

1.7. Performans Standardı

Performans standardı, verimlik, etkinlik ve tutumluluğun ölçülmesi ve değerlendirilmesi için bir referans noktası ya da ölçme yapmak için kullanılan bir ölçüt oluşturmaktadır. Bunlar, kurumlarca umulan performansın makul bir düzeyini

temsil ettiği düşünülen normal ve yıllık hedeflerdir (Sayıştay, 2000: 52). Performans değerlendirme, çalışanların performanslarının karşılaştırılabileceği standartların var olmasını gerektirmektedir. Fiili durum standart ile karşılaştırılarak kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olabilmektedir. Performans standartları ne kadar net ve doğru şekilde belirlenmiş ise değerlendirmeler de o denli objektif ve doğru olacaktır. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, sisteme girilen veri miktarı, ziyaret edilen müşteri sayısı gibi standartlar niceliksel; çalışanların faaliyetlerini koordine etme yeteneği, işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği standartları ise niteliksel standartlara örnek gösterilebilir. Bazı kaynaklarda kriter ve standart kavramları eşanlamlı gibi açıklanmakla birlikte esasında farklıdır. Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet vb. unsurlarına ilişkin olarak kendisinden bekleneni belirleyen ölçüyü performans standardı olarak tanımlarsak standart kriterden farklı olarak bir değer, ölçü içermektedir (Uyargil, 2017: 29-31). Performans standardı, işin hangi düzeyde veya ne kadar iyi yerine getirilip getirilmediğini gösteren ifade olup çalışan ya da yöneticinin, her bir pozisyon için beklentileri ne zaman ve ne oranda karşıladığını nasıl bileceklerinin göstergesidir (Göksel, 2013: 43).

1.8. Performans Ölçümü

Performans ölçümü, kullanılan girdi ile ortaya çıkan çıktı veya sonuçların değerlendirilmesine yönelik veri toplama ve raporlama süreçlerini ifade etmektedir. Ölçümün başarılı olabilesi için bütün çalışanlar ve bütün çalışma grupları ne yapacağını bilmeli, her birinin kendi performans hedefleri olmalıdır (Coşkun, 2007: 2-3). Kurumsal veya bireysel çabayı, faaliyet ve başarıyı ölçmek üzere elde edilen bilginin kullanılması olup ölçüm ve rakam odaklıdır (Eren, 2020: 79). Performans ölçümü, kamu kurumlarına girdi/çıktı oranı hakkında fikir ve başarılarını sınaıma imkanı vermektedir. Burada özellikle nesnel performans ölçütleri ortaya koymak ve hangi performans değerlendirme yönteminin kullanıldığı önemlidir (Kutlu, 2012: 79-81).

1.9. Performansla İlişkili Ücretlendirme

Çalışanlar, hangi sonuç ile başarılı hangi sonuç ile başarısız olacağını bilmeli ve gösterilen performans görev, yetkide bir artış ya da maddi ya da manevi yükselme imkanı sunacak özendiricileri de beraberinde getirmelidir (Kutlu, 2020:

190). Performansla ilişkili ücretlendirme, çalışanın elde ettiği maaş ya da ücretin tamamının ya da bir bölümünün performansına bağlanması durumu olarak tanımlanmaktadır. Ancak “performans” ve “katkı” birbirinden farklı kavramlar olup “performans” fiili sonuçlara ya da hedeflere ulaşma, “katkı” ise çalışanın grup/takım ya da kurum performansına etkisi olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2013: 82-83).

1.10. Yüksek Performansa Dayalı İnsan Kaynakları Uygulamaları

ABD’de, 1990’lı yıllarda Japonya ve AB karşısında rekabet gücünün kaybedilmeye başlanması ile yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına dayanan kurumlar oluşturulmaya başlanmıştır. Bu uygulama, pek çok kurumda başarılı olmuştur. Amaçlanan, normalin ötesinde yetkinliklere sahip çalışanların istihdam edildiği çok yüksek performanslı yapıların oluşturulmasıdır (Yılmaz, 2012: 15). Yüksek performansın önem kazandığı küreselleşen dünyada, mavi ve beyaz yakalılar ayırımına “altın yakalı” kavramı da eklenmiştir. Alanının uzmanı, ekip çalışmasına yatkın, yenilikçi, rekabetçi bilgi çalışanları, “altın yakalı” olarak isimlendirilmektedir. Microsoft gibi uluslararası şirketler, güçlerini bu “altın yakalı”dan almaktadır. Bu tür çalışanlar, işe alım sürecinde özel yöntemlerle belirlenmektedir (Bakan, 2004: 211-213).

2. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE MOTİVASYONUN KURAMSAL TEMELLERİ

Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışının temel kaynaklarından biri olan Al Gore Raporunda, bürokratik reformun şartları bürokrasiyi azaltma, vatandaş odaklı olma, çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk verme olarak sayılmıştır (Yayman, 2008:273-274). Girişimci kamu yönetimi de denilen yaklaşımda, girdiler kadar çıktılara da dikkat ederek performans ölçümüne ve kurallardan çok amaçlara ulaşma seviyesine önem verilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile bireysel performans değerlendirme arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bireysel performans yönetim ve değerlendirme, belirlenen amaçlara ulaşmada insan kaynakları yönetiminin önemli bir aracı olarak ön plana çıkmaktadır (Demir, 2013: 12). YKİ, kamu kurumlarının rolünün etkinlik ve verimlilik çerçevesinde yeniden tanımlanmasına dayanmaktadır. Kamu kurumlarının başarısını artırmada en önemli unsurlar arasında, performans yönetimi ve bazen performans dayalı

ücret sistemleri sayılmakta, kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde sunulması için performans yönetimi uygulanması önerilmektedir (Özkaya, 2013: 34-37).

Motivasyon ve performansa ilişkin kuramlar, performansın artırılmasında bireyin iş davranışları, algı ve beklentisinin rolüne ilişkin kuramlar, kurum ve iş kapsamının rolünü esas alan kuramlar, bireysel ihtiyaçların rolünü esas alan kuramlar olarak üç ana ana başlıkta değerlendirilebilir. Performansın artırılmasında bireyin iş davranışları, algı ve beklentisinin rolüne ilişkin kuramlar; Beklenti Kuramı, Eşitlik Kuramı, Amaç Belirleme Kuramı, Pekiştirme Kuramı olarak sıralanabilir. Bu kuramlar, bireyin kurumunda karşılaştığı davranışları algılama, değerlendirme ve işinden beklentilerinin sonuçlarını oluşturmaları sebebiyle bireysel performansın dinamiklerini açıklamaktadır. Bireyin algı ve beklentileri ile bireye ilişkin tanımlamalar bu kuramların temelini oluşturmaktadır. Beklenti, eşitlik, amaç belirleme ve pekiştirme kuramları bireyin davranışlarının oluşma, etkilenme, değişim nedenlerini, davranışın oluşma sürecinde incelemektedir. Performansın artırılmasında kurum ve iş kapsamının rolünü esas alan kuram; İş Karakteristikleri Kuramı; performansın artırılmasında bireysel ihtiyaçların rolünü esas alan kuramlar; Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı, McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı; kamu-özel sektör arasında performans farklılığını açıklamaya yönelik kuramlar; Mülkiyet Hakları Yaklaşımı, Etkinlik/Etkinsizlik Yaklaşımı ve Kamu Tercihi Yaklaşımıdır (Özkaya, 2013: 40; Koçyiğit, 2015:13).

2.1. Beklenti Kuramı

Vroom tarafından 1964 yılında ortaya atılan ve Porter & Lawler tarafından 1968 yılında geliştirilen (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 860) Beklenti Kuramına göre motivasyon, bekleyişler ve valens tarafından belirlenir. Bekleyiş, belirli bir davranışın belirli bir sonucu doğuracağı olasılığına olan inançtır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014:160). Bu kurama göre çalışanlar, işlerini ve görevlerini yapmadan önce çalışma karşılığı alacakları ödülün onlar için ne anlam taşıdığı ve nelerin ödüllendirilmesi gerektiği hakkında düşünürler. Vroom'un beklenti kuramı dört temel varsayma dayanmaktadır (Göksel, 2013: 9-14):

- Davranış, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisiyle belirlenmektedir.

- İnsanlar kurumlarında kendi davranışları hakkında karar verirler.
- İnsanların arzuları, ihtiyaç ve amaçları farklıdır.
- Kişiler ödüller arasında tercih yaparlar.

Bir çalışanın motivasyonunun yüksek olması için göstereceği çabanın yüksek performans ile sonuçlanacağına ve yüksek performansın istediği bazı çıktıları sağlayacağına dair güçlü bir inancının olması gerekmektedir. Bekleyiş, 0 ile 1 arasında bir değer alabilir. Çalışan çabasının sonucunu imkansız görüyorsa bekleyiş 0'dır. Araçsallık ise performans ve ödüller arasında algılanan ilişkidir. Araçsallık kavramına performans-ödüller beklentisi de denmektedir. Valens ise bireyin elde edeceği muhtemel sonuçlara verdiği değerdir. Sonuca verilen değer yüksek ise valens 1 değerini almaktadır. Bu noktada $Motivasyon = Valens \times Bekleyiş \times Araçsallık$ şeklinde bir formül ortaya konmuştur. Beklenti Kuramına göre, bir bireyin belirli bir amaç doğrultusunda harcayacağı gayret, gayret sonucu ortaya çıkması beklenen performans düzeyi, bu performansa bağlı olarak elde edilmesi beklenen ödüller ve bu ödüllerin birey açısından çekiciliğinden oluşan bir fonksiyondur (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 859-868). Algılanan değer yani valens bireyin sonuç için “değer mi değmez mi” biçiminde biçtiği paha olup çalışanın zihninde oluşan değeri algılanan değerdir (Alpsoy, 2018:17). Bu kurama göre, yöneticiler bekledikleri performans hedeflerini belirlemeli ve çalışanlara aktarmalıdır. Bu şekilde çalışanlar ödülü almak için ne yapmaları gerektiğini bileceklerdir (Göksel, 2013: 9-14). Beklenti kuramında bireyin hep rasyonel olduğu varsayımından hareket edilmektedir (Adair, 2013: 28-29).

2.2. Eşitlik Kuramı

Psikolog Stacy Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen Eşitlik Kuramına göre, iş tatmini, kişinin işi için harcadığı çaba (girdi) ile sonuçta elde ettiği değer (çıktı) arasındaki dengeye bağlıdır (Çevik, 2016: 193). Bu kuram eşit emek ve işin eşit biçimde ödüllendirilmesi temeline dayanmaktadır (Alpsoy, 2018:18). Çalışma ortamında eşitlik varsa çalışanın tatmin düzeyi artar buna bağlı olarak da motivasyonu yükselir. Eğer eşitlik algısı yok ise motivasyon düşük olacaktır. (Koçyiğit, 2015:13). Çalışanlar, bir eşitlik algıladıklarında oluşan durumdan tatmin olurlar ve davranışlarını değiştirmezler. Kuruma katkıları aynen devam eder. Çalışan gereğinden fazla ödüllendirildiğini hissederse bir dengesizlik olduğunu fark eder ve dengeyi tekrar kurmaya çalışır. Daha fazla çalışabilir, ödüllerin değerini

önemsemeyebilir, diğer çalışanları daha fazla ödül için ikna etmeye çalışabilir ya da karşılaştırma için başka birini seçebilir. Gereğinden daha az ödüllendirildiğini düşünen çalışanlar ise performanslarını azaltabilir, daha iyi ödüller için uğraşabilir ya da kendilerini karşılaştıracak yeni birini bulabilirler (Göksel, 2013: 15-18). Girdi-çıkıtı oranının dengeli olduğu durumlarda çalışan doyuma ulaşmaktadır. Hak ettiğinden fazla veya az ödül sunulduğunda ise bu durum çalışana rahatsızlık vermektedir (Çevik, 2016: 198). Bu kurama göre, çalışan gösterdiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu diğerlerinin gayret ve sonucu ile karşılaştırmaktadır (Şahin, 2015: 117).

2.3. Amaç Belirleme Kuramı

Amaç Belirleme Kuramı, bilinçli insan davranışlarının bir amaca yönelik olduğu, bireyin davranışlarının amaçları tarafından düzenlendiği temeline dayanmaktadır. Amaca yönelmiş olmak bütün davranışlarının temelidir. Kuram yetenek ve bilgisi eşit olan iki çalışandan birinin niçin diğerinden farklı ve yüksek performans sergilediğini açıklamaya çalışmaktadır (Latham ve Locke, 1991: 212-213). Edwin Locke tarafından ortaya konan bu kurama göre, belirlenen hedefler insanların motive olma derecelerini de belirlemektedir. Çalışanın zor hedeflere ulaşma isteği kolay isteklere ulaşma istediğinden daha kuvvetlidir. Hedef büyük ise performansın yüksek, hedef küçük ise performans düzeyinin düşük olacağı savunulmaktadır (Koçyiğit, 2015: 22). Buna göre, ulaşması zor ve yüksek hedefler belirleyen bireyler, gerçekleştirilmesi kolay hedefleri belirleyenlerden daha fazla motive olmaktadır. Locke'a göre hedef belirleme sürecinde hedeflerin zorluğu, hedeflerin netliği, hedeflerin kabul edilebilirliği ve hedeflere yönelik taahhüt gibi dört unsur önemlidir (Alpsoy, 2018: 12). Pek çok başarılı insanın hayatı, amaç belirlemenin önemini doğrulamaktadır. Bu nedenle, bugün Amaç Belirleme Kuramı, başarısı ispatlanmış yararlı bir motivasyon kuramı olarak kabul görmektedir. Amaç Belirleme Kuramı, kişilerin belirli bir amaca yönelik olarak onları hareketlendiren, düşünce ve davranışlarını yönlendiren bilinçli amaçları olduğunu ifade etmektedir. Her hangi bir çalışanın işiyle ilgili kendine amaçlar belirlemesi motivasyonu artırıcı en etkili yöntemdir. Amaç Belirleme Kuramı çalışanların belirli, zorlayıcı fakat başarılabılır amaçlarla motive edilebileceğini açıklamaktadır. Amaç Belirleme Kuramını geliştiren Psikologlar Edwin Locke ve Gary Latham'a göre, ancak bireyler amaçları anlar ve kabul ederse amaç belirleme,

motivasyon ve performansı artırmaktadır. Buna göre çalışanların performansını artırabilmenin ve onları motive edebilmenin en iyi yolu amaçların doğru şekilde belirlenmesidir. Bazı araştırmalar, belirlenmiş amaçların performansı artırdığı, zorlayıcı amaçların kabul edilmesi halinde kolay amaçlara göre daha yüksek performansla sonuçlandığını göstermektedir. Amaç Belirleme Kuramına göre yüksek güdüleme ve performansla sonuçlanabilmesi için amaçlar, spesifik, zorlayıcı ve başarılabılır olmalıdır (Göksel, 2013:18-19). Ancak hedeflerin çok zor olması çalışanları çok fazla ve gereksiz risk üstlenmeye yönlendirebilir. Yine çalışanın amaca yönelik yetkinliklere sahip olmaması, amaç belirleme sürecini başarısızlığa uğratabilir. Bu nedenle, yetkinlikler göz önünde bulundurulmalıdır (Management Study Guide, 2020). Lider ya da yöneticinin, her şeyden önce çalışanları kurum amaçları doğrultusunda yönlendirmesi, çalışanların amaçlar doğrultusunda motivasyonunun sağlanması önemlidir. Çalışanları isteklendirme ve verimli çalışmaya yönelik kişisel ihtiyaçların karşılanması süreci olarak tanımlanabilen motivasyon sayesinde, yüksek performans ile kurumsal hedeflere ulaşmak mümkün olabilmektedir (Önen ve Kanayran, 2015: 51).

2.4. Pekiştirme Kuramı

Frederic Skinner tarafından ortaya konan Pekiştirme Kuramına göre, insanlar amaçlarını gerçekleştirmek, var olan ihtiyaçlarını karşılamak veya önceki şartlanmalar amacıyla davranışta bulunurlar (Önen ve Kanayran, 2015: 52). Buna göre, yöneticiler çalışanların tümünü eşit ödüllendirmemeli, sadece istenen davranışları gösterenler ödüllendirilmeli, ödül mümkün olduğunca hızlı verilmeli, istenmeyen davranışlar uygun şekilde yaptırıma tabi tutulmalı, hangi davranışların istendiği açık ve net olarak açıklanmalı, cezalandırma ve pozitif pekiştirme birlikte kullanılmalıdır (Göksel, 2013: 21-22). Skinner'e göre, davranışlarımız ödülleri ile pekiştirilebilir. İstenilen davranışların sürekliliği için genellikle ödül sistemi uygulanır, davranışlar değiştirilebilir ya da güçlendirilebilir. Ödül gecikmeden verilirse istenen davranışların devamlılığı sağlanabilir (Koçyiğit, 2015: 20). Edward L. Thorndike'nin Etki Kanunu ise istenen ve iyi sonuçlara neden olan davranışların tekrarlanabileceğini ve istenmeyen sonuçlara neden olan davranışların da tekrarlanmayacağını belirtmektedir. Bu kuram, insan davranışını değiştirmek için kullanılması nedeniyle "Davranış Değiştirme" olarak da isimlendirilmiştir. Dört pekiştirme türü bulunmaktadır. Bunlar (Göksel, 2013: 21-22):

- Pozitif Pekiştirme: İstenen davranışları teşvik etmek için olumlu sonuçların kullanılmasıdır. Çalışanın başarısından dolayı ödüllendirilmesi bu performansı artıran davranışı pekiştirmektedir.
- Negatif Pekiştirme: Çalışan tarafından gerçekleştirilen davranışın istenmeyen bir tutum olduğunun kişiye hissettirilmesidir.
- Son Verme: İstenen davranışlar için olumlu ödüllerin elde tutulması veya istenmeyen davranışlar için ödüllerden alınmasıdır.
- Cezalandırma: İstenmeyen bir davranışı değiştirmek veya ortadan kaldırmaktır.

2.5. İş Karakteristikleri Kuramı

İş Karakteristikleri Kuramı, Richard Hackman ve Greg Oldham tarafından 1950-1960'lı yıllarda uygulanmaya başlanan iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak için geliştirilmiştir (Utaş, Çinko ve Işıl, 2017:4). Çalışanların motive edilmesi ve daha yüksek performans göstermesi için işlerin tasarlanmasına yönelik bilinen ve test edilmiş olan bir yaklaşımdır. Bu modele göre iyi tasarlanmış işler yüksek motivasyon, yüksek kalitede performans, yüksek memnuniyet sağlamaktadır. İş Karakteristikleri Kuramı, yüksek motivasyon için gerekli şartları, işin anlamlılığının, işin sonuçlarından sorumlu olunacağına tecrübe edilmesi, işin sonuçları hakkında güncel bilgilerin edinilmesi olarak belirtmektedir (Göksel, 2013: 23-25).

2.6. Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı

Psikoloji Profesörü Abraham Maslow, 1943 yılında motivasyon araştırmaları sırasında ihtiyaçları temel ihtiyaçlardan daha üst düzey ihtiyaçlara doğru sıralayarak ihtiyaçlar hiyerarşisini ortaya koymuştur (Göksel, 2013: 27). Maslow, insanların neden fedakarlık yaparak başka insanların emir ve yönlendirmesi doğrultusunda hareket ettiklerini araştırmıştır (Eren, 2015: 30). Kuram, ihtiyaçların öncelik sırası ile ilgidir (Koçyiğit, 2015:14). Buna göre, bireyin alt basamaktaki bir gereksinimi giderilmedikçe, bireyin daha üst gereksinmesini karşılaması söz konusu değildir (Önen ve Kanayran, 2015: 51). Bunlar sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bu modele göre yöneticiler performans artışı için (Göksel, 2013: 27);

- Çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeli ve kabul etmelidir.
- İhtiyaçların çalışanlar arasında farklılık göstereceğini bilmelidir.
- Karşılanmamış olan ihtiyacı tatmin etmeye çalışmalıdır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre giderilen bir ihtiyacın motive edici özelliği kalmamaktadır (Adair, 2013: 41).

2.7. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederic Herzberg tarafından geliştirilmiş olan çift faktör kuramı iş tatminiyle ilgili önemli bir kuram olup motivasyon kuramı olarak da bilinmektedir (Alpsoy, 2018:16). Çift Faktör Kuramında, çalışanların işte etkilendiği faktörler, hijyen ve güdüleyici faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Hijyen faktörler, işyerinin özelliklerini belirten faktörlerdir. Eğer bunlar kötü yönetilirse bu faktörler çalışanları mutsuz eder. İyi yönetilirse çalışanlar bunu olumlu algırlar ancak bunlar kişilerin motivasyonunu etkilemez. Güdüleyici faktörler ise iş tatmini ve performansı artıran asıl faktörlerdir. Bu kurama göre önce çalışma koşulları, maaş düzeyi, kurum politikaları makul bir duruma getirilmelidir. Bu şekilde başarı, sorumluluk, kişisel gelişim ve tanınma fırsatları ile motivasyon ve performans artışı sağlanabilir (Göksel, 2013: 27-28). Esas güdüleyici faktörler ise çalışanların motivasyonunun sağlanması ve işe ilişkin özellikler olan başarılı olma, tanınma, işin özellikleri, sorumluluk, ilerleme ve gelişme olarak sayılmaktadır (Koçyiğit, 2015: 14). Bu kurama göre, her iki faktörün de düşük olduğu bir işte çalışanların motivasyonu düşük olmakta ve çalışanlar işle ilgili devamlı şikayette bulunmaktadırlar. Bir kurumda yüksek motivasyon, düşük hijyen faktörü durumunda ise çalışanların motivasyonlarının yüksek, ancak çalışma ortamı hakkında şikayet oranlarının da yüksek olması beklenmektedir (Aslan, Çoban ve Çokal, 2014:168).

2.8. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer tarafından 1970'li yıllarda geliştirilen bir motivasyon yaklaşımı olup bu kurama göre, ihtiyaç sıralaması daha basittir (Önen ve Kanayran, 2015: 51). Kuram, insanların işyerindeki ve işle ilgili ihtiyaçlarını anlamayı amaçlamıştır. Bu kuramda üç ihtiyaç üzerinde odaklanılmaktadır: var olma, ilişki ve gelişim ihtiyaçları. Ücret, fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği var

olma ihtiyacı ile ilgilidir. İlişki ihtiyacı, kişilerin işte veya iş dışında kişiler arasında anlaşılması ve kabul edilmesini ifade eder. Gelişim ihtiyacı, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Göksel, 2013: 28). İhtiyaçların hissedilen düzeyine bağlı olarak etki edeceği, belli bir düzen göstermeyeceği savunulmaktadır (Koçyiğit, 2015:16).

2.9. Başarı İhtiyacı Kuramı

Başarı İhtiyacı Kuramı, ilk olarak Henry Murray tarafından ortaya konmuş ancak 1960'lı yılların başından itibaren David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland, ihtiyaçların öğrenmeyle kazanıldığını savunarak bireysel davranışlar ile çevresel etmenlerin nasıl bir arada değerlendirileceği konusunu araştırmıştır (Önen ve Kanayran, 2015: 51). Kurama göre yöneticiler için en önemli ihtiyaçlar; başarı, ilişki ve güç ihtiyacıdır. Başarı ihtiyacı, zor görevleri başarmak için bir işi veya görevi en iyi ve etkin şekilde yapıp mükemmelliğe ulaşmak için hissedilen istektir. İlişki ihtiyacı, diğer insanlar ve çalışanlarla olumlu ilişkilerin istenmesidir. Güç ihtiyacı, diğer kişi ve çalışanları kontrol etmek ve davranışlarını etkilemek için sorumluluk istenmesidir (Göksel, 2013: 228-29). Kuramda başarı güdüsü ön planda olduğu için “Başarma İhtiyacı Kuramı” olarak da tanımlanmaktadır. Buna göre, gerçekten başarmak isteyen çalışan gerekli ortam ve şartlar sağlandığı takdirde başarıya ulaşmaktadır. İhtiyaçları karşılanan çalışan işine daha motive olarak başarıya ulaşmaktadır (Koçyiğit, 2015: 15). Kurama göre kişiler gereksinimlerini sonradan öğrenmektedirler. Kuram, sonradan kazanılan bu gereksinimleri gruplara ayırmaktadır (Alpsoy, 2018: 15).

2.10. Mülkiyet Hakları Kuramı

Mülkiyet Hakları Kuramı, özel işletmelerin kamu kurumlarıyla karşılaştırıldığında, verimlilik ve kârlılık açısından daha iyi performans gösterdiğini, işletmeyi yöneten ile mülk sahibi aynı olduğu takdirde kurum performansının artacağını savunmaktadır. Mülk sahibi olmayan yöneticilerin, kurum çıkarlarını korumada mülk sahibi kadar başarılı ve istekli olmadığı anlamına da gelen bu kuram, kamu kurumları ve çalışanlarının performansını bu şekilde açıklamaya çalışmaktadır (Özkaya, 2013: 40-41). Özel sektörde bir başarısızlık durumu varsa mülk sahipleri ya da hissedarlar tepkilerini hisselerini devrederek gösterebilirler. Kamusal mülkiyet sahiplerinin, yani vatandaşların bu haklarından feragat etmeleri mümkün değildir. Dolayısıyla kamu organizasyonu yöneticilerinin davranışlarında

ve karar alma süreçlerinde mülkiyet sahiplerinin doğrudan bir baskı unsuru oluşturmaları mümkün olmamaktadır. Burada yapılması gereken, kamu kurumlarında etkin denetim mekanizmaları oluşturulması ve çalıştırılabilmesidir. Etkili denetim, kurumların karar alma süreçlerinde yöneticiler için önemli bir kontrol oluşturacaktır (Dura, 2006a:228-230).

2.11. Etkinlik/Etkinsizlik Kuramı

Etkinlik Kuramı, Harvey Leibenstein tarafından geliştirilmiştir. Buna göre rekabetçi piyasalar, tekelci özellikler taşıyan piyasalara göre daha etkin işlemektedir. Rekabetçi piyasalarda kaynakların kullanımı hususunda daha dikkatli davranılması ve maliyetlerin azaltılması zorunluluğu, bu piyasaların daha etkin bir şekilde çalışmasına yardım etmektedir. Tekel piyasalarında ise maliyetleri düşürme kaygısı olmadığından etkinsizliğin hâkim olduğu savunulmaktadır (Dura, 2006b: 2). Kurama göre, rekabetçi piyasalarda etkinlik, tekelci piyasalarda etkinsizlik vardır. Kamu sektöründe rekabetin olmaması ve sektörün tekelci yapıda olması dolayısıyla performans ve verimlilik düşük olabilmektedir. Performans sonuçları; verimliliği, hizmet kalitesini, vatandaş memnuniyetini yakından etkilemekte olup performans değerlendirmesi için kamu hizmetlerinin ölçülebilir hale getirilmesi önemlidir (Özkaya, 2013: 40-41).

2.12. Kamu Tercihi Kuramı

Kamu Tercihi Kuramı, J. M. Buchanan tarafından geliştirilmiş (Kuşat ve Dolmacı, 2011:131) olup sosyal devlet ve refah devleti uygulamalarını eleştirmekte ve ekonomik en iyi durumun piyasa koşullarında sağlanacağını savunmaktadır. Ayrıca kamu yönetiminin etkinlik ve verimlilik sorunları olduğuna dair itirazları ortaya koymakta, geleneksel kamu yönetiminden vazgeçilmesini önermektedir (Kızılboğa, 2012:94). Kamu Tercihi Kuramı, siyasal karar alma sürecindeki seçmen, siyasi partiler, siyasetçiler, bürokratlar, baskı gruplarının kendi özel faydalarını artırma eğiliminde olduklarını savunmaktadır. Buna göre, kamu sektöründe başarı ve performans öncelikli olmadığından, kaynaklar etkin kullanılmamaktadır (Özkaya, 2013: 40-41).

2.13. Yüksek Performansa Dayalı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Yüksek performans esaslı uygulamalar, ilk olarak uluslararası firmaların dünya çapında rekabet edebilmeleri amacıyla tasarlanmıştır. Bu uygulamalar kurumun

stratejisine uygun olarak yüksek bilgi ve yeteneklere sahip, motivasyonu yüksek, çevrenin değişim hızına uyabilecek çalışanları temin etmeyi, uzun dönemde elde tutmayı ve bu çalışanlarla kurumsal performansı artırmayı öngörmektedir (Yılmaz, 2012: 5). Kurumlar, insan sermayesini rekabet avantajı kaynağı haline getirme yönünde tasarlanmalıdır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, çalışanların daha fazla çaba göstermeleri için onların motive edilmeleri, kararlara katılmalarının sağlanması ve sahip oldukları becerilerin geliştirilmesine yönelik temel faaliyetlerden oluşmakta olup kurumlarda yenilikçiliği arttırmak için önem taşımaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2015:611).Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kuramsal temelleri de özellikle normalin ve olağanın çok çok ötesinde yüksek performanslı kurumların oluşturulması açısından özellikle önem taşımaktadır. Bu kapsamda, seçici işe alma, iş *güvencesi*, ortalamadan yüksek ücretler, performans değerlendirme, iş *aile dengesi politikaları*, çalışan katılımı, çalışan mülkiyeti, takım ve iş yeniden tasarımı, iş *rotasyonu*, kendini yöneten çalışma grupları, performans yani başarı ve katkı odaklı ücretlendirme, statü farklarının azaltılması, bilgi paylaşımı, kapsamlı eğitim, çapraz eğitim, sadece kurum çalışanları arasından yükselme uygulamaları esas alınmaktadır (Yılmaz, 2012: 15).

Yüksek performans esaslı kuruluşlarda çalışanlar, kurumun stratejik hedeflerine odaklanırlar ve kendi performanslarının kurumun başarısına etkisinin farkındadırlar. Sorunları analiz ederek çözüm bulur ve bu çözümü uygularlar. Gerekli bilgi, beceri ve yetenekler noktasındaki eksiklikler eğitim ile tamamlanır. Yöneticilerin çalışanlarına değer verdiği dinamik bir yapı vardır. Yüksek performanslı dayalı kuruluşları diğerlerinden ayıran özellikler; duygu yüklü bir vizyon, gerçek bir adanmışlık, saf değerlerin hakimiyeti, onur ve hep daha iyiyi arayan arayışın bir arada olması, meslektaşlara saygı gösterilmesi, uzun dönemli ilişkiler ve başarının ödüllendirilmesi ile neşeli çalışma ortamı olarak sayılabilir (Yılmaz, 2013:42-43, 94-96).

2.14. Motivasyon Kuramlarında Performans Ücret İlişkisi

Kuramsal açıdan motivasyon kuramlarında, performans değerlendirmesi ve performansın ödüllendirilmesinin motivasyonun ve performansın artırılması için önemli bir araç kabul edildiği görülmektedir. Örneğin Beklenti Kuramına göre motivasyonu belirleyen önemli bir unsur olan bekleyişin, belirli bir davranışın

her zaman aynı sonucu oluşturacağı olasılığına olan inanç olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla ödüllendirilen performansın motivasyonu artıracığı savunulmaktadır. Yine Eşitlik Kuramı, çalışanların performansı için beklediği ödülün dağılımında adaleti algılaması halinde motive olacağını savunmaktadır. Pekiştirme Kuramı ise ödüllendirilen performansın tekrarlama eğilimi göstereceğini belirtmektedir. Çift Faktör Kuramı da güdüleyici faktörlerin performans artıran etkenler olduğunu savunmaktadır (Demir, 2013: 64-65).

3. SAĞLIK BAKANLIĞI ÇALIŞANLARININ BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ KURULMASINA DAİR ALGILARI HAKKINDA BİR ARAŞTIRMA

Araştırma ile çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları analiz edilmiştir.

3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Literatür taraması ve Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) tez veri tabanında bulunan akademik tez ve anketler incelenerek tamamen bu çalışmaya özgü bir anket hazırlanmıştır. Anket araştırmasına ilişkin Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 27/08/2018 tarihli ve 2018/11 sayılı Etik Kurulu Kararı alınmıştır. Araştırma evreni, çalışanların bireysel performans ölçümünde tecrübeli olan Sağlık Bakanlığının merkez teşkilatında çalışan 4.920 kamu çalışanı olarak belirlenmiş, örneklem alınan Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan 263 kamu çalışanının katılımı ile 2018 yılı Ekim, Kasım ve Aralık ayında yapılan anket araştırmasında, 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. 263 katılımcının anket formlarından elde edilen veriler SPSS 21 programına aktarılarak analiz edilmiştir.

3.2. Anket Katılımcılarına İlişkin Genel Bilgiler

Ankete katılanların yaş aralığı, cinsiyeti, eğitim, gelir durumu, hizmet süresi, pozisyonu gibi bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir:

Tablo 1. Anket Katılımcıları Genel Bilgiler

Değişken	Kategori	Frekans	(%)
Cinsiyet	Kadın	117	% 44,5
	Erkek	146	% 55,5
Yaş	20-30 arası yaş aralığı	62	% 23,57
	31-40 arası yaş aralığı	97	% 36,88
	41-50 arası yaş aralığı	77	% 29,27
	51-65 arası yaş aralığı	27	% 10,26
Eğitim Durumu	Lise	10	% 3,8
	Üniversite	133	% 50,57
	Yüksek lisans	88	% 33,46
	Doktora	32	% 12,16
Hizmet Süresi	10 yıldan az	102	% 38,78
	10-20 yıl arası	85	% 32,31
	21-30 yıl arası	56	% 21,29
	30 yıldan fazla	20	% 7,6
Aylık Geliri	1.500-2.500 TL arası	14	% 5,32
	2.501-4.000 TL	69	% 26,23
	4.001-6.000 TL	101	% 38,4
	6.001 TL üzeri	79	% 30,03
Pozisyonu	Üst Düzey Yönetici	9	% 3,42
	Orta-Alt Düzey Yönetici	30	% 11,4
	Müfettiş/Denetçi/İç Denetçi	70	% 26,61
	Yönetici Olmayan Çalışanlar	154	% 58,55

3.3. Anket Araştırmasının Geçerliliği ve Güvenilirliği

Anketin genel güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha değerinin %94,6 olduğu Tablo 2'de gösterilmekte olup anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek oranda olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Anket Genel Güvenilirlik Oranı

Cronbach's Alpha		Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		N of Items
,946		,958		83
Hotelling's T-Squared Test				
Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
2050,648	17,276	82	181	,000

Tablo 3'te gösterildiği gibi KMO değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analize uygun olduğunu göstermektedir. Küresellik varsayımını test eden değeri= 15404,04 olarak hesaplanmıştır. Bu değere karşılık gelen p değeri $0,00 < 0,05$ olduğundan değerlerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Örneklem Yeterliliği KMO and Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	15404,084
	Df	3486
	Sig.	,000

3.4. Anket Araştırması Bulguları

Anket sorularına verilen cevapların SPSS programı ile analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

3.4.1. Hipotez Analizi

Anket katılımcısı kamu çalışanlarının bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algılarının olumsuz algılardan daha yüksek ortalamada olmasının kamu çalışanları arasında bireysel performans değerlendirmesi yapılmasına dair kamu kurumlarında olumlu bir yaklaşım olduğuna ilişkin önemli bir gösterge olacağı varsayılmıştır. Aşağıda gösterilen H0 ve H1 hipotezleri oluşturulmuştur.

H0: Kamu kurumlarında kamu görevlilerinin bireysel performans

değerlendirmesine ilişkin olumlu algıları ile olumsuz algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Kamu kurumlarında kamu görevlilerinin bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algıları ile olumsuz algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Kamu görevlilerinin kamu yönetiminde bireysel performans değerlendirmesine ilişkin en önemli 10 olumlu ve 10 olumsuz görüşüne anket katılımcısı 263 kamu görevlisinin ne ölçüde katıldıkları veya katılmadıkları sorulmuştur. Kamu görevlilerinin bireysel performans değerlendirmesine (BPD) ilişkin olumlu ve olumsuz algılarından hangisinin ortalamasının daha yüksek olduğunun ortaya konması amaçlanmıştır.

Tablo 4'te görüldüğü üzere Pearson Korelasyon Testi sonucunun (-0,387) olduğu, ankette olumlu algılara ilişkin hazırlanan sorular ile olumsuz algılara ilişkin hazırlanan sorular arasında negatif yönlü bir korelasyon olduğu görülmüş olup bu da anket sorularının aynı yönde bir bulguya ulaşmak amaçlı sorulduğunu, anlamlı olduğunu göstermektedir. Kamu kurumlarında kamu görevlilerinin bireysel performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algıları ile olumsuz algıları arasında anlamlı bir fark olduğu hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 4. Hipoteze İlişkin Pearson Correlation Testi

		Olumlu Algılar	Olumsuz Algılar
Olumlu Algılar	Pearson Correlation	1	-,387
	Sig. (2-Yönlü)		,000
	N	263	263
Olumsuz Algılar	Pearson Correlation	-,387**	1
	Sig. (2-Yönlü)	,000	
	N	263	263

Anket katılımcılarının olumlu algılara ilişkin cevapları ile olumsuz algılara verdikleri cevapların ortalaması Tablo 5'te gösterilmektedir. Kamu görevlilerinin bireysel performans değerlendirme sistemine dair olumlu algılara verdikleri cevapların ortalaması(3,9787), olumsuz algılara verilen cevapların ortalamasından (3,3095) daha büyüktür.

Tablo 5. Hipoteze İlişkin Tek Örnek İstatistik Testi

One-Sample Statistics						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası		
Olumlu Algılar	263	3,9787	,95889	,05913		
Olumsuz Algılar	263	3,3095	,90888	,05604		
One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (Anlamlılık) (2-Yönlü)	Ortalamalar Arası Farklılık	95% Güven Aralığında	
				Lower	Upper	
Olumlu Algılar	67,290	262	,000	3,97871	3,8623	4,0951
Olumsuz Algılar	59,052	262	,000	3,30951	3,1992	3,4199

3.4.2. Bireysel Performans Yönetim Sisteminin Gerekliliği

Tablo 6’da görüldüğü gibi, anket araştırmasına katılan 263 Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanının % 67,68’i adil bir bireysel performans değerlendirme sistemi olması ve uygulanması gerektiğine ilişkin ifadeye katıldığını, %20,53’ü kısmen katıldığını, % 2,66’sı fikri olmadığını, % 4,18’i kısmen katılmadığını, % 4,94’ü katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 6. Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulamasının Gerekliliği

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kamu Kurum Kuruluşlarında, bilimsel yöntemlerle belirlenmiş objektif ve ölçülebilir kriterlere ve standartlara dayalı adil bir Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi olmalı ve bu sistem uygulanmalıdır.	Katlıyorum	178	67,68
	Kısmen Katlıyorum	54	20,53
	Fikrim Yok	7	2,66
	Kısmen Katılmıyorum	11	4,18
	Katılmıyorum	13	4,94

3.4.3. Bireysel Performans Değerlendirmesinin Bireysel Performansa Etkisi

Tablo 7’de görüldüğü gibi, anket araştırmasına katılanların % 49,43’ü bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi yapılmasının çalışanların bireysel performansını artıracığına ilişkin ifadeye katıldığını, % 32,7’si kısmen katıldığını, % 4,18’i fikri olmadığını, % 7,98’i kısmen katılmadığını, % 5,7’si katılmadığını belirtmiştir. Bundan hareketle Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının önemli bir bölümünün bireysel performans değerlendirmesinin bireysel performansı artıracığı algısına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Bireysel Performans Değerlendirmesinin Bireysel Performansa Etkisi

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Önceden belirlenmiş düzenli aralıklarda bireysel performans ölçümü/değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların bireysel performansını artıracığını düşünüyorum.	Katılıyorum	130	49,43
	Kısmen Katılıyorum	86	32,7
	Fikrim Yok	11	4,18
	Kısmen Katılmıyorum	21	7,98
	Katılmıyorum	15	5,7

3.4.4. Bireysel Performans Değerlendirmesi ile Vatandaş Beklenti ve Memnuniyeti Bağlantısı

Tablo 7’de görüldüğü gibi, anket araştırmasına katılanların % 43,35’i Kamuda Bireysel Performans Sistemi uygulanması ile vatandaşların kamu yönetimine bakışının olumlu yönde değişeceği ve vatandaşın Devlete güveni ile kamu hizmetlerinden memnuniyet oranının artacağına ilişkin ifadeye katıldığını, % 33,08’i kısmen katıldığını, % 6,84’ü fikri olmadığını, % 6,46’sı kısmen katılmadığını, % 10,27’si katılmadığını belirtmişlerdir. Bundan hareketle Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının önemli bir bölümünün bireysel performans değerlendirme sisteminin Devlete güveni ve memnuniyet oranını artıracığı algısına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 8. Kamuda Bireysel Performans Değerlendirmesi ile Vatandaş Beklenti ve Memnuniyeti

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kamuda Bireysel Performans Sistemi uygulanması ile vatandaşların kamu yönetimine bakışının olumlu yönde değişeceğini ve vatandaşın Devlete güveni ile kamu hizmetlerinden memnuniyet oranının artacağını düşünüyorum.	Katılıyorum	114	43,35
	Kısmen Katılıyorum	87	33,08
	Fikrim Yok	18	6,84
	Kısmen Katılmıyorum	17	6,46
	Katılmıyorum	27	10,27

3.4.5. Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Kurum Performansı

Tablo 9’da görüldüğü gibi, anket araştırmasına katılanların % 47,15’i kamu çalışanlarının bireysel performanslarının değerlendirilmesi sonucunda performanslarının artacağı; bunun da kurum/kuruluşun genel kurumsal performansını artıracığına ilişkin ifadeye katıldığını, % 35,36’sı kısmen katıldığını, % 4,94’ü fikri olmadığını, % 6,84’ü kısmen katılmadığını, % 5,7’si katılmadığını belirtmişlerdir. Buradan hareketle Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının önemli bir bölümünün bireysel performans değerlendirmesinin kurum performansını artıracığı algısına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 9. Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Kurum Performansı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Kamu çalışanlarının genel olarak bireysel performanslarının değerlendirilmesi sonucunda artacağını; bunun da kurum/kuruluşun genel kurumsal performansını artıracığını düşünüyorum.	Katılıyorum	124	47,15
	Kısmen Katılıyorum	93	35,36
	Fikrim Yok	13	4,94
	Kısmen Katılmıyorum	18	6,84
	Katılmıyorum	15	5,7

3.4.6. Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Motivasyon

Tablo 10’da görüldüğü gibi, anket araştırmasına katılanların % 31,56’sı bireysel performans değerlendirilmesi yapılmasının çalışanların iş motivasyonunu

artıracağına ilişkin ifadeye katıldığını, % 40,3'ü kısmen katıldığını, % 6,84'ü fikri olmadığını, % 11,41'i kısmen katılmadığını, % 9,89'u katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 10. Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Motivasyon

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının, çalışanların iş motivasyonunu artıracağını düşünüyorum	Katılıyorum	83	31,56
	Kısmen Katılıyorum	106	40,3
	Fikrim Yok	18	6,84
	Kısmen Katılmıyorum	30	11,41
	Katılmıyorum	26	9,89

3.4.7. Stratejik Planda Amaçların Belirlenmiş Olması ile Performans Bağlantısı

Tablo 11'de görüldüğü gibi, anket araştırmasına katılanların % 41,44'ü, stratejik planın mevcut olmasının yani amaç ve hedefler ile bunlara ulaşmak için proje, faaliyet ve planların belirlenmiş olmasının çalışanların bireysel performansını artırdığına dair ifadeye katıldığını, % 34,22'si kısmen katıldığını, % 10,27'si fikri olmadığını, % 6,84'ü kısmen katılmadığını, % 7,22'si katılmadığını belirtmiştir. Amaç Belirleme Kuramına göre, belirlenen hedefler çalışanların motive olma derecelerini belirlemekte, zor hedeflere ulaşma isteği kolay kolay hedeflere göre daha kuvvetli olmakta, insanlar hedeflerinin büyüklüğüne göre motive olup performans sergilemektedirler. İşbu bulgunun Amaç Belirleme Kuramının savunduğu, hedeflerin motivasyon ve performansı etkilediği görüşünü destekler mahiyette olduğu belirtilebilir.

Tablo 11. Stratejik Plan-Bireysel Performans Bağlantısı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Stratejik planın mevcut olması yani amaç ve hedefler ile bunlara ulaşmak için proje, faaliyet ve planların belirlenmiş olması çalışanların bireysel performansını artırmaktadır.	Katılıyorum	109	41,44
	Kısmen Katılıyorum	90	34,22
	Fikrim Yok	27	10,27
	Kısmen Katılmıyorum	18	6,84
	Katılmıyorum	19	7,22

3.4.8. Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Kurumda Adalet Algısı

Tablo 12’de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılanların % 57,79’u objektif şekilde bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının, kurum içi adalet algısının oluşmasına olumlu katkıda bulunacağına dair ifadeye katıldığını % 27,38’i kısmen katıldığını, % 6,08’i fikri olmadığını, % 5,32’si kısmen katılmadığını, % 3,42’si katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 12. Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Kurumda Adalet Algısı

Anket Sorusu	Cevap	Frekans	Yüzde (%)
Tamamen objektif şekilde bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının, kurum içi adalet algısının oluşmasına olumlu katkıda bulunacağını düşünüyorum.	Katılıyorum	152	57,79
	Kısmen Katılıyorum	72	27,38
	Fikrim Yok	16	6,08
	Kısmen Katılmıyorum	14	5,32
	Katılmıyorum	9	3,42

3.4.9. Yönetici Olan ve Yönetici Olmayan Çalışanların Bireysel Performans Değerlendirmesine Yaklaşımı

Tablo 13’te görüldüğü gibi, ankete katılanların olumlu algılara ilişkin vermiş oldukları cevapların ortalamasının 3,9787 olduğu, bireysel performans değerlendirme süreci hakkında olumlu algılara ilişkin verilen cevaplarda, pozisyonu üst düzey yönetici (Genel müdür yardımcısı ve üstü) olan personelin 4,6222 ortalama ve 0,38658 standart sapma ile bireysel performans değerlendirme sürecine en olumlu yaklaşan ve kendi grubu içinde birbirine en yakın cevaplar veren sınıf olduğu görülmektedir. Yönetici olmayan çalışanların her ne kadar olumlu algılarının yüksek olduğu görülsede yönetici pozisyonunda çalışanlar ile karşılaştırıldığında 3,7799 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu ve 1,04833 standart sapma ile kendi grubu içinde birbirinden farklı olan cevaplar verdiği görülmektedir. Üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticilerin yönetici olmayan kamu çalışanlarına göre bireysel performans değerlendirmesi ile ilgili olumlu algılara daha fazla katıldıkları, yönetici olmayan kamu çalışanlarının olumlu algılara ilişkin ortalamalarının yöneticilere göre daha düşük olduğu ve bu grubun kendi arasında olumlu algılara ilişkin görüşlerinin farklı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13. Ankete Katılanların Pozisyonlarına Göre Olumlu Algı Ortalamaları Tablosu

Kurumda Çalışılan Pozisyon	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür Yardımcısı ve Üstü)	9	4,6222	,38658
Orta ve Alt Düzey Yönetici (Daire Başkanı ve Altı Yönetici)	30	4,2500	,87956
Müfettiş/Denetçi/İç Denetçi	70	4,2171	,69281
Yönetici olmayan Devlet Memuru ya da Diğer Kamu Görevlisi	154	3,7799	1,04833
TOPLAM	263	3,9787	,95889

SONUÇ

Türk kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik arayışı ile birlikte, çalışanların performans yönetimi ve değerlendirmesi, etkinlik ve verimliliği sağlamaya yönelik etkin bir araç olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Devletin kalkınma planları ve orta vadeli programlar gibi politika belgeleri ile belirlediği amaç ve hedefler, kamu kurumlarının stratejik planları ile uygulanmaktadır. Kamu kurumları ve iktisadi teşekkülleri, stratejik amaç ve hedeflerini planlamakta ve kamu çalışanları aracılığıyla uygulamaktadırlar. Kamu kurumlarının bu amaçlara ulaşabilmesi, gerekli kapasite, motivasyon ve performansa sahip kamu çalışanları ile mümkündür. Türkiye’de 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda sicil sisteminin kaldırılmasıyla birlikte kamu personelinin performansının değerlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Kamu yönetimi ve kamu hizmetlerinin sosyal yönü dikkate alındığında saf bir kamu işletmeciliği tartışmalı olsa da yeni insan kaynakları uygulamaları, kurumların ve çalışanlarının yeterliliklerinin sağlanması için kurumsal ve bireysel performanslarının değerlendirilmesi ve yönetilmesi ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Nitekim anket araştırmasına katılanların % 88,21’i kamuda adil bir bireysel performans değerlendirme sistemi olması ve uygulanması gerektiğine ilişkin ifadeye tamamen ya da kısmen katıldığını belirtmiştir. Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının bireysel performans değerlendirme sistemine ilişkin olumlu algılarının olumsuz algılarından daha güçlü olduğu anket araştırmasından anlaşılmaktadır.

Kamu çalışanlarının performansları ve başarıları kurumların ve tüm kamu yönetiminin başarısını etkilediğinden çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, yönetilmesi ve motivasyonun sağlanması önem kazanmaktadır. Motivasyon performansı etkileyen önemli bir unsurdur. Motivasyon kuramlarında performans değerlendirmesi ve ödüllendirmesi motivasyonun ve performansın artırılması için önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Beklenti Kuramında, ödüllendirilen performansın motivasyonu artıracacağı; Eşitlik Kuramında, çalışanların beklediği ödülün dağılımında adaleti algılaması halinde motive olacağı; Pekiştirme Kuramında ise ödüllendirilen performansın tekrarlama eğilimi göstereceği savunulmaktadır.

Anket araştırmasına katılanların % 75,66'sı amaç ve hedeflerin belirlenmiş olmasının çalışanların bireysel performansını artırdığına dair ifadeye tamamen ya da kısmen katıldığını belirtmiştir. Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının önemli bir bölümünün amaçların belirlenmesi ile bireysel performansın artışı arasında ilişki olduğu algısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Edwin Locke tarafından ortaya konan Amaç Belirleme Kuramına göre, belirlenen hedefler çalışanların motive olma derecelerini belirlemekte, insanlar hedeflerinin büyüklüğüne göre motive olup performans göstermektedirler. Bu noktada, anket araştırması bulgularının Amaç Belirleme Kuramının savunduğu, hedeflerin motivasyon ve performansı etkilediği görüşünü destekler mahiyette olduğu belirtilebilir.

Anket araştırmasına katılanların % 85,17'si bireysel performans değerlendirmesi yapılmasının kurum içi adalet algısının oluşmasına olumlu katkıda bulunacağına dair ifadeye tamamen ya da kısmen katıldığını belirtmiştir. Bundan hareketle Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının önemli bir bölümünün bireysel performans değerlendirmesi ile kurumsal adalet arasındaki bağlantıya ilişkin olumlu bir algıya sahip olduğu söylenebilir. Bu algının Eşitlik Kuramında savunulan çalışanların performansı için beklediği ödülün dağılımında adaleti algılaması halinde motive olacağı görüşünü destekler mahiyette olduğu belirtilebilir. Kamu çalışanlarının motivasyonlarının artırılmasında motivasyon kuramlarından yararlanılabileceği düşünülmektedir.

Üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticilerin yönetici olmayan kamu çalışanlarına göre bireysel performans değerlendirmesi ile ilgili olumlu algılara daha fazla katıldıkları, yönetici olmayan kamu çalışanlarının bireysel

performans değerlendirmesine ilişkin olumlu algılarının yöneticilere göre daha zayıf olduğu anket araştırmasından anlaşılmaktadır. Bu durum, yöneticilerin de bireysel performans değerlendirmesini önemli bir yönetim aracı olarak değerlendirdiklerine dair bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Dünyada yaygınlaşan özel yetkinliklere sahip çalışanlardan oluşan, kuruluşu ve yönetimi kendine özgü, özel amaca matuf yüksek performans odaklı kamu kurumları uygulamaları da kamu yönetimi için iyi uygulama örneği olarak değerlendirilebilir. Bireysel performans değerlendirmesi sonuçlarından faydalanılarak kamu kurumları ve çalışanlarının daha kaliteli hizmet ve mal üretebilecekleri, kalkınma planları ve stratejik planlarda belirlenen amaçlara ulaşabilecekleri, bu şekilde ülkenin rekabet gücü ve genel refahı artarken vatandaş memnuniyeti sağlanabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adair, J. (2013), *Etkili Motivasyon*, (Çev: Salih Uyan), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Alpsoy, A. (2018), *Akademisyenlerin İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ile Öz Yeterliliğin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akyol, E. M. (2011), *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın.

Aslan, Z., G. Çoban, Z. Çokal (2014) “Turizm Öğrencilerinin Staj Deneyiminde Algıladıkları Motivasyonun Herzberg Kuramına Göre Değerlendirilmesi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Örneği”, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 33, 2014 Sonbahar, 164-188.

Bakan, İ. (2004), *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, İstanbul: Beta Basım.

Barutçugil, İ. (2015), *Performans Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bingöl, D. (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.

Coşkun, A. (2007), *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, 2. Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları.

Çevik K. ve D. Beste, (2016), “Adams’ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, Volume: 19, Number: 36, December 2016, s:193-235.

Demir, R. (2013), *Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Demirbaş, K (2013), *Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Dura, Y.C. (2006a), “Mülkiyet-Verimlilik İlişkisi: Mülkiyet Hakları Teorisi”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:13, Sayı: 2, s: 225-236.

Dura, Y.C. (2006b), “Mülkiyet-Verimlilik İlişkisi: Uygulamalı (Ampirik) Çalışmalar”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 26, Ocak-Haziran 2006.

Erbaş, M. S. (2015), *Kamu Kurumları ve Kalkınma Ajanslarında İç Kontrol Sistemi ve Akreditasyon*, Konya: Çizgi Yayınevi.

Erbaş, M. S. (2020), “Türkiye’de Sağlık Kurumlarında Performans Uygulamaları”, (Editör: Eren, Veysel; Eroğlu, H. Tuğba), *Kamuda Performans Yönetimi, Kavram, Kuram, Uygulama*, Nobel Yayınevi: Ankara.

Eren, E. (2015), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

Eren, V. (2020), “Kamuda Performans Ölçüm Modelleri ve Performans Ölçütleri”, (Editör: Eren, Veysel; Eroğlu, H. Tuğba), *Kamuda Performans Yönetimi, Kavram, Kuram, Uygulama*, Nobel Yayınevi: Ankara.

Ergun, T. (2015), *Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasa, Uygulama*, 2. Baskı, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No:385.

Eroğlu, H. T. (2020), “Kamuda Performans Yönetiminin Bileşenleri ve Aktörleri”, (Editör: Eren, Veysel; Eroğlu, H. Tuğba), *Kamuda Performans Yönetimi, Kavram, Kuram, Uygulama*, Nobel Yayınevi: Ankara.

Garihi, Ü. (2015), *İş Hayatında Motivasyon*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Göksel, A. (2013), *Performans Değerleme Sistemi Tasarımı ve Uygulama Araçları Geliştirilmesi Örneği*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.

Göküş, M. ve Ş. Karayıldırım (2012), “Vatandaşların Belediye Hizmetlerinden Memnuniyeti Karatay Belediyesi Örneği”, *Türk İdare Dergisi*. Sayı: 474. Haziran Sayısı.

Göze, D. (2008), *Kamu Mali Yönetiminde Performansın Yönetilmesi, İç Kontrolün Kurumsal Performansa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Maliye Ana Bilim Dalı.

Kızılboğa, R. (2012), “Kamu Tercihi ve Anayasal İktisat Teorilerinin Değerlendirilmesi”, *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2-2012. 91-109.

Koçyiğit, D. (2015), *Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı.

Kuşat, N.ve N. Dolmacı (2011), “Kamu Tercihi Teorisi Çerçevesinde Seçim Ekonomisi Kavramının Değerlendirilmesi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, S:129-146.

Kutlu, Ö. (2012), *Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi*, 2.Basım, Konya: Çizgi Yayınevi.

Kutlu, Ö. (2020), “Performans Bilgisinin Kullanım Alanları”, (Editör: Eren, Veysel; Eroğlu, H. Tuğba), *Kamuda Performans Yönetimi, Kavram, Kuram, Uygulama*, Nobel Yayınevi: Ankara.

Latham, G. P ve E. A. Locke, (1991), “Self-Regulation Through Goal Setting”, *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247, https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance/link/57d0e85108ae5f03b489170d/download; (02/02/2021).

Luecke, R. (2015), *Performans Yönetimi*, Çev: Aslı Özer, İstanbul: İş Bankası Yayınları.

Management Study Guide, (2020), <https://www.managementstudyguide.com/goal-setting-theory-motivation.htm>; (02/02/2021).

Önen, L; B. Tüzün (2005). *Motivasyon*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Önen, S. M. ve H.G. Kanayran (2015), “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum*, 2015, Cilt:5, Sayı:10, s:43-63.

Özgen, H. ve A. Yalçın (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Adana: Nobel Yayın.

Özkaya, S. (2013), *Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.

Sayıştay Yayınları, (2000), *Performans ve Risk Denetim Terimleri*, https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/Performans_Risk_Denetim_Terimleri.pdf, (02/02/2021).

Şahin, Ş (2015), *Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi*, İstanbul: Gece Kitaplığı Yayınevi.

Şimşek, M. Ş., A. Çelik, T. Akgemci (2014), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 8. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.

Tağ, M. N. ve B. Çetinkaya (2019), “Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 15, Sayı 3, 2019, Int. Journal of Management Economics and Business, Vol. 15, No. 3, 2019, s:858-888.

Utaş, T., L. Çinko, G. Işıl, (2017), “Hibrit İş Özellikleri Kuramı Çerçevesinde İş Motivasyonu ve Üretim”, *Social Sciences Research Journal*, Volume 6, Issue 1, 1-21, March.

Uyargil, C. (2017), *Performans Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

Yayman, H. (2008), *Türkiye'nin İdari Reform Tarihi*, Ankara: Turhan Kitabevi.

Yılmaz, H. (2013), *Yüksek Performans Organizasyonu, Liderlik, Kültür ve Tasarım*; İstanbul: Beta Basım.



Yılmaz, H. ve A. Karahan (2015), “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 4, Sayfa: 607-637.

Yılmaz, T. (2012), *Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.

