

## ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ İLE İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Çiğdem Mercanhoğlu**

Yrd. Doç. Dr.

Gelişim Üniversitesi

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

cmercanli@gmail.com

### Özet

*Kurumların en büyük rekabet gücü insan kaynaklarıdır. Çalışanına değer veren örgütler için, performans değerlendirme, yönetsel faaliyetler arasında önemli bir yer tutar. İnsan kaynakları performansının iyileştirilmesinin, işletmelerin verimliliğini arttıran en önemli faktörlerden biri olması nedeniyle, işgücünün motivasyonunu arttırarak, performans seviyelerini yükseltmek, firmalar için kaçınılmaz bir olgu haline gelmiştir. Eğer çalışanları motive eden faktörler belirlenebilirse, onlardaki gizli potansiyeller ortaya çıkarılabilir. Etkin bir performans yönetimi, örgütün amaçları çerçevesinde, bireylerden ve gruplardan daha başarılı sonuçlar almayı mümkün kılar. Bu çalışmada, iş görenlerin motivasyonunu artırmada önemli bir araç olan performans yönetiminin, işletme başarısına etkisi incelenmiştir.*

**Anahtar kelimeler:** Motivasyon, Performans Değerlendirme, Verimlilik

**Alan tanımı:** İşletme ve Yönetim - İnsan Kaynakları Yönetimi

## THE RELATION BETWEEN PERFORMANCE MANAGEMENT AND MOTIVATION IN ORGANIZATIONS

### Abstract

*The most important competing strength of organizations is human resources. For organizations valuating their staff, performance evaluation has an important place among executive operations. Considering that ameliorating the performance of human resources is one of the most important factors stimulating the productivity in businesses, increasing the performance degree has been an unavoidable fact for corporations. If factors motivating the staff can be determined, their secret potentials can emerge. An efficient performance management permits to receive successful results from individuals and groups.*

*In this research, the effect of performance management in business success is examined as an important instrument in motivating the staff of organizations.*

**Key words:** *Motivation, Performance Management, Efficiency*

**Jel Code:** M12

## 1.GİRİŞ

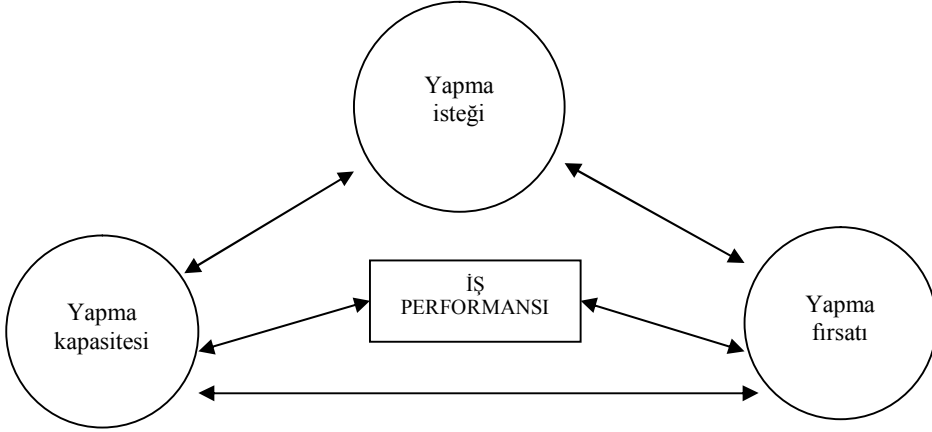
Yönetim, bir kuruluşun başarı veya başarısızlığının en önemli belirleyicisidir. Sürekli değişen dünyada, rakiplerle mücadele eden yöneticilerinin başarıları, insan gücünü nasıl yönettiklerine bağlıdır. Bir diğer deyişle, işletmelerin en büyük rekabet gücü, sahip olduğu personelidir, zira yöneticilerin başarıları, çalışanların başarısına bağlıdır. Performans düzeyleri birbirinden farklı olan çalışanların başarısızlık nedenlerinin ortadan kaldırılması ve başarılarının yönetilmesi ise yine yöneticilerin görevidir. Bu farklılık, kişinin yeteneklerinden, kişilik özelliklerinden ve iş tatmininden kaynaklanır. İlk ikisi değiştirilemezken, iş tatminine etki ederek, performans artırılabilir. Bunun için de birçok motivasyon aracı kullanılır. Motive olmayan personelden, performans göstermesini beklemek boşuna olacaktır. Motivasyonları yüksek çalışanların, iş tatminleri, verimlilikleri artarken, iş gelmeme, iş devir hızı oranlarının düşük olması, işletmelere de büyük katkılar sağlar. Bireysel farklılıklar, motivasyon araçlarının da farklılaştırılmasını gerektirmektedir. Bu araçlardan biri olan performans değerlendirmesi, çalışmamızın konusunu oluşturmaktadır.

## 2. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ

### 2.1. Performans Tanımı, Önemi

Ivancevich'e göre; iş performansı, *yapma kapasitesi (capacity to perform)* *yapma fırsatı (opportunity to perform)* ve *yapma isteğinin (willingness to perform)* bir fonksiyonudur. Yapma kapasitesi; işin gereklerine uygun yetenekleri, bilgiyi ve tecrübeyi kapsar. Neyi, nasıl yapacağını bilmeyen bir kişiden yüksek performans beklemek olanaksızdır. Yapma imkanı ise, bir işin gerçekleşmesi için gerekli ekipmandır, bu ihtiyaçların temin edilmemesi durumunda, performans görebilmek yine imkansız olacaktır. Üçüncü önemli faktör olan yapma isteği ise, çalışanın işin gereği olan çabayı göstermek isteyip istemediğidir. (Ivancevich, Matteson, 1990:120)

### Şekil (1) : İş performansı belirleyicileri



Kaynak: Ivancevich, Matteson, Organizational Behavior and Management, BPI/IRWIN, second edition, USA, 1990 s:122

Yetenek doğuştan gelen bir özelliktir ama, iş becerisi eğitim ve tecrübe ile artabilir. İş becerisi ne kadar yüksek olursa olsun, motivasyon düşük ise, performans da düşük olacaktır. (Us, 2007:63)

### 2.2. Performans Değerleme Amacı, Süreci ve Yöntemleri

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemde ki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. (Uyargil ve diğ., 2008 :244)

Performans değerlemenin iki amacı vardır. Birincisi, organizasyonun elemanlara kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayanan geri besleme vermesini sağlar. İkincisi, çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alışverişini ve çalışanların katkısını sağlayan bir forum oluşturur. (Palmer, 1993:66)

Sabuncuoğlu'na göre, değerlemeden beklenen amaçlar ise;

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak
- İşgörenin eğitim gereksinmesini saptamak
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak

- Organizasyonun ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek
- Çalışan – yönetim ilişkilerini geliştirmek
- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak (Sabuncuoğlu, 2005:185)

Performans Değerleme sisteminin kurulabilmesi için, öncelikle bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Değerlemenin kimlere yapılacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyodlarının ne olacağı, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve net bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. (Sabuncuoğlu, 2005:186)

Etkin bir performans değerlendirme sisteminin anahtar elemanları; performansla ilişkili standartlar, performansı ölçme kriterleri, çalışanlara ve insan kaynakları birimine verilen geribildirimdir. Eğer performans standartları veya ölçümler işin kendisiyle ilişkili değilse, sonuçlar gerçekçi ve doğru olmayacaktır. Ve eğer geri bildirim verilmezse, çalışanın gelişimi oluşmaz, insan kaynakları bilgi sistemi de eksik belgelerle, personelle ilgili kararlarda etkin olamaz. (Werther, Davis, 1993:241)

Performans ölçümleri, stratejik / operasyonel kalite yönetiminin integral bir parçasıdır. Ne ölçüleceğinin tanımlanmasının yanısıra,

- Nasıl ölçüleceği
- Nerede ölçüleceği
- Ne zaman ölçüleceği
- Niçin ölçüleceği çok önemlidir. (Zairi,1994 :126)

Performans Değerlendirme Yöntemlerini özet olarak 3 ana başlık altında inceleyebiliriz; (Uyargil ve diğ., 2008 :270-290, Sabuncuoğlu, 2005 :199-215, Robbins, 2007:622, Öztürk, 2006 :29-39)

### ➤ **Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşımda, değerlendirmeler, kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Sübjektif bir yöntemdir. Kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı olarak değerlendiren yöntemlerdir. Diğer yöntemleri desteklemek ve/veya kontrol etmek için kullanılabilir.

- **Sıralama Yöntemi** (Ranking Method)  
Değerlendirici, astlarını, en iyiden/başarılıdan, en kötüye/başarısız doğru sıralar. Kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi anlaşılmamaktadır. Günümüzde pek fazla kullanılmaktadır.
- **Zorunlu Dağılım Yöntemi** (Forced Distribution Method)  
Değerlendirici, astlarını beşli bir skalaya (en yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük) göre, farklı başarı düzeylerine yerleştirmek zorundadır.

➤ **Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımını çerçevesinde, çeşitli kriterlerde değerlendirilir.

- **Değerlendirme Skalaları İçeren Yöntemler** (=Grafik Değerlendirme Skalaları (Graphic Rating Scales))

**-Geleneksel Değerlendirme Skalaları**

İşletmelerde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. İşin niceliği, niteliği, bilginin derinliği, işbirliği, katılım, inisitayif kullanma gibi performans faktörleri listenir. Kişilerin performansları, çeşitli kriterler (faktör) açısından, bir skala ile ölçülür. Sayısal analize ve karşılaştırma yapmaya olanak tanıyan bu yöntem, kritik olay yöntemi gibi geniş bilgi vermese de, kısa zaman alması itibariyle tercih edilen bir yöntemdir.

**-Davranışsal Değerlendirme Skalaları**

- **Davranışsal Beklenti Skalaları (Behavioral Expectation Scales)**  
Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılan bu yöntem, kişileri spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda gerçekleştirebildiklerine göre değerlendirmektedir.  
Her iş için ayrı skalalar olması, zaman alıcı ve maliyetlidir.
- **Davranışsal Gözlem Skalaları (Behavioral Observation Scales)**  
Değerlendiriciler, kişileri spesifik iş gereklerini yerine getiren davranışları ne oranda gerçekleştirdiklerini gözleme derecesine göre değerlendirmektedir. Yönetici gözleyerek, skalada işaretler ve daha sonra kişinin her bir ifadeden aldığı puanı toplar, böylece işgörenin toplam

performans puanı ortaya çıkar. Özetle, astlar, kendilerinden beklenen değil, somut gözlenen davranışlarına dayalı olarak, bir skalada değerlendirilmektedirler. Bu yöntem de maliyetli ve zaman alıcıdır.

- **Kritik Olay Yöntemi (Critical Incidents)**

Değerlendirici, gözlemlediği kişinin, başarılarını veya başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını, içinde bulunulan şartları dikkate alarak, anekdotlar halinde not eder ve kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-besleme sağlar.

Bu yöntemle, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak zordur.

- **İşaretleme listesi Yöntemi (Check-list method)**

Bir grup işi tanımlamaya yönelik olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çek edilmesi şeklinde uygulanır. Kişilerin nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadelerden kişiye uygun olan seçilerek değerlendirme gerçekleşir. Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modelidir. Kişilere geri besleme sağlamak son derece güçtür.

➤ **Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşım, işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları şartlara göre, belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirilme yöntemlerini kapsamaktadır.

- **Direkt İndex Yöntemi (Direct Index Method)**

Yöneticinin veya yönetici ile astın birlikte hazırladığı performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya / sonuca göre genel nitelikte olup objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre, belirlenen hedeflere ulaşmada ki performans düzeylerinin sayısal değerlerinin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir. ( Uyargil, 2008:284 içinde Schuler and Youngblood)

- **Standartlar Yöntemi (Standards Method)**

Bu yöntemde genel çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Bu yöntem Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının, yönetici olmayan persone uygulanması olarak literatürde yer almaktadır.

- **Amaçlara Göre Yönetim** (Management by objectives)  
Birey ve firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. (Sabuncuoğlu, 2005 :212 içinde Graham and Bennett)  
Bu sistem, bir yönetim yaklaşımı olması yanısıra, sonuçlara dayalı modern bir performans değerlendirme yöntemidir.

### 2.3. Performans Yönetimi

Performans Yönetiminin temelini, bireylerin yetkinlik ve sorumluluklarıyla, anlaşılabilir ve başarılabilir hedeflerin, organizasyon hedefleriyle bütünleştiği, başarıya yönelik destek ve motivasyon oluşturur. (Öztürk, 2006:13, içinde Lockett,1992)

Performans Yönetimi, personelin, örgütün amaçlarına ulaşmak için, göstereceği çabanın ve çalışmanın arttırılmasına yönelik, yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. (Aydın, 2008 :177 içinde Canman, 1995 :120)

Performans yönetiminin yöneticiler, astlar ve örgüt için birçok yararı vardır. (Uyargil ve diğ., 2008 :246-247)

#### ➤ Yöneticiler için yararları

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astlarının ve birimlerinin performansı gelişir
- Astları ile aralarında ki iletişim gelişir
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü/güçsüz yönlerini de tanır
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler

#### ➤ Astlar için yararları

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler
- Güçlü / zayıf yanlarını tanır
- İşletme içinde ki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlar
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler

#### ➤ Örgüt için yararları

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir

- Eğitimi ihtiyacı ve bütçesi belirlenir
- İnsan Kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri v.b. nedenler ortaya çıkar)

### **3. PERFORMANS YÖNETİMİ İLE MOTİVASYON ARASINDA Kİ İLİŞKİ**

#### **3.1. Çalışanları motive etmek**

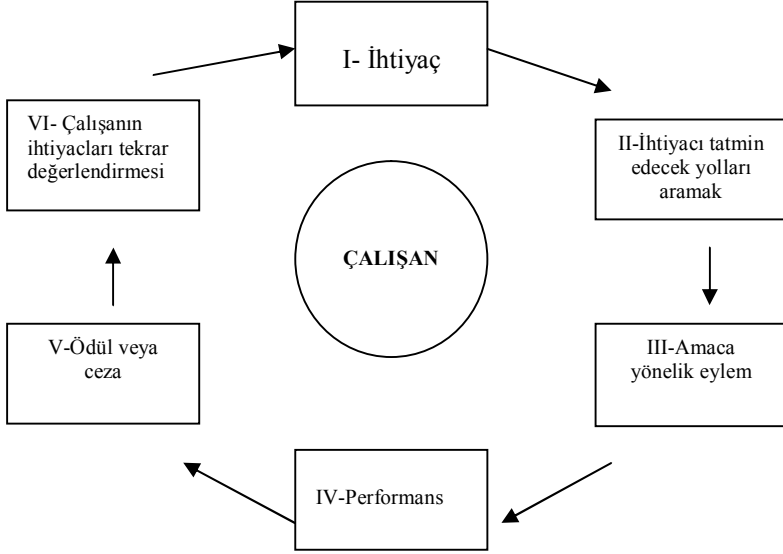
Motivasyon (güdüleme), Latince “motive”den gelmektedir. Motiv, kişinin davranışının gerisinde yaaan etken olarak ifade edilebilir. Türk Dil Kurumunun tanımına göre, motivasyon, bireyin, işinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış dürtücünün ekisi ile işe geçmesi (TTK Türkçe Sözlük, 1992)

Motivasyon, davranışı ve performansı, yönlendiren ve devam ettiren bir süreçtir. Motivasyonun en temel özelliği kişiye özgün olmasıdır. En önemli rolü ise, davranışı şekillendirmek ve örgüt içinde çalışma performansını etkilemektir. Fakat, performansı etkileyen sadece motivasyon değildir, onun yanı sıra, yetenek, içgüdü, kişilik özellikleri (yaş, eğitim, aile geçmişi) de önem etkileyici faktörlerdir. (Ivancevich, Matteson, 1990:120)

Motivasyon sürecinin başlangıcı, doyurulmamış bir ihtiyaçtır. İhtiyaç, belirli bir zamanda, kişinin hissettiği eksikliklerdir. Bu eksiklikler yeme içme gibi fizyolojik, özsaygı gibi psikolojik, sosyal ilişkiler gibi sosyolojik olabilmektedir. Çalışan, ihtiyaç hissettiğinde, yöneticinin motivasyon çabalarına daha duyarlı olacaktır. Dolayısıyla, ihtiyaçların, davranışsal cevapların tetikçisidir diyebiliriz. Birçok teoriyene göre, motivasyon süreci, amaca yöneliktir. Elde edilecek amaç veya sonuçlar, kişiyi çeker. İstenilen sonuca ulaşıldığında ise, ihtiyaç azalır. Şekil (2) de görüldüğü gibi, çalışan ihtiyaçlarını azaltmak için yollar arar, amaca yönelik davranış sergiler, bir süre sonra yönetici tarafından değerlendirilir ve ödüllendirilir / cezalandırılır, son olarak, ihtiyaçlar tekrar gözden geçirilir ve süreç başa döner. (Ivancevich, Matteson, 1990:120)



## Şekil (2) : Motivasyon Süreci



Kaynak : Ivancevich, Matteson, Organizational Behavior and Management, BPI/IRWIN, second edition, USA, 1990 s:123

Robbins'e göre ; motivasyon, kişinin amacına ulaşmak için *yoğunluk, yön, çabada ki ısrar* sürecidir. Tanımda ki 3 anahtar kelimenin ilki olan *yoğunluk* ; kişinin ne kadar çok çalışacağıyla ilgilidir, ikinci kelime *yön* ise, kişinin çabasının bir amaca yönelmiş olması gereğini vurgular, çünkü kişi ne kadar çok çalışsa da, çabası örgütün faydasına olacak bir kanalda değilse manasız olacaktır. Son olarak, motivasyonun *ısrar* boyutu ise, kişinin ne kadar süre, bu çabayı göstereceği ile ilişkilidir. Yüksek motivasyonlu kişi, amacına ulaşana kadar uzun bir süre işinin başında olmaya devam edecektir. (Robbins, 2007:186)

Motivasyon konusunda, çeşitli teoriler ve modeller bulunmaktadır. Bu teorilerden bazıları, kişinin içinde olan içsel faktörlere ağırlık verirken, diğerleri kişinin dışında olan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. İçsel faktörlere ağırlık veren teoriler *Kapsam Teorileri*, dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler ise *Süreç Teorileri* olarak adlandırılmıştır. Kapsam Teorileri adı altında 4 motivasyon teorisi bulunmaktadır; Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi ile David Mc. Clelland'ın Basarma İhtiyacı Teorisi Ve Clayton Alderfer'in ERG Kuramı şeklinde sıralanmaktadır. Bu görüşler, kişiyi anlamaya, kişinin içinde

bulunan faktörlere (bilişsel ve hissel yönleri) hitap ederek, kişiyi motive etmeye önem vermektedir. (Koçel, 2007:685).

Çalışma motivasyonu, kişinin davranışını işle ilgili amaçlara yönelten tutumlarla ilgilidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, insanlar; fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş temel ihtiyacı karşılamak için çaba gösterirler ve böylelikle amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.

Maslow'un ön koşulunu kabul edersek, çalışanların alt düzeyde ki ihtiyaçlarının zaten karşılanmış olduğunu düşünerek, yönetimin motivasyon kaynakları olarak saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları üzerinde durması gerektiği görülmektedir. « İnsan hep bir şeyler isteyen bir canlıdır » (Palmer, 1993:18)

Başlıca süreç teorileri ise; Ivan Pavlov tarafından geliştirilen Klasik şartlanma, B.Frederick Skinner'in geliştirdiği Sonuçsal (Operant) Şartlanma, Victor H. Vroom'un Bekleyiş Teorisi, bu son teoriyi geliştiren Lawler-Porter'in Bekleyiş-Değer Teorisi, J.Stacy Adams'ın Esitlik Teorisi ve Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi şeklinde sıralanabilir.

Bu teorilerin üzerinde durduğu konu ise, kişinin içinde ki saikleri (motifleri) anlamak yerine, kişinin çevresinde bulunan dışsal ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmaktır. (Koçel, 2001:510).

Prim, hediye, ödül, zam gibi maddi kazançların yanı sıra terfi, övgü veya yatırım artırımını da çalışanlar üzerinde motive edici etkiye sahiptir. Birçok motivasyon teorisinde olduğu gibi, Vroom'un Bekleyiş Teorisinde de belirtildiği üzere, kişinin kazanacağı ödülü arzulama derecesi ile belirli davranışların belirli bir ödülle ödüllendirileceğine dair olan inancının çarpımı kişinin motivasyon düzeyini gösterir. (Koçel, 2007:686)

Bireylerin farklı kişilik özellikleri, uygulanacak motivasyon araçlarının da farklılaştırılmasını gerektirmektedir. Bir kritere göre düzenlenmiş motivasyon araçları, tüm çalışanlar üzerinde etkili olamayacak, hatta bazen bazıları üzerinde olumsuz etkilere neden olabilecektir. İnsanları motive edecek araçları sekiz grupta toplamak mümkündür. (Us, 2007 :12 içinde Hodgetts,1997 :305)

- 1) Yönetime katılım
- 2) Rekabet
- 3) Çalışma yaşamının kalitesi
- 4) Kariyer geliştirme
- 5) Yetki ve sorumluluk devri
- 6) Etkin iletişim
- 7) Takdir ve ödüllendirme
- 8) Eğitim olanakları

### 3.2. Performans Yönetimi ile Motivasyon ilişkisini irdeleyen çalışmalar

Performansın adil ve standart kriterler doğrultusunda ölçülmesi ve sonuçların paylaşılması, çalışanları motive eder. 2000’li yılların başından bu yana yapılan birçok çalışma incelendiğinde; örgütlerde personelin performans değerlendirme sistemindeki anlayışın değiştiğine yönelik pek çok çalışma yapıldığı görülecektir. Bu çalışmalarda performans yönetimi ile motivasyon arasında ilişkiye vurgu yapılmaktadır. (Zazanis ve diğ., 2001; Bartol ve diğ., 2001; Soltani ve diğ., 2003; Usta, 2006; Argon, 2010; Najafi, 2011; Selvarajan & Cloninger,2011; Onay ve Ergüden, 2011)

### 4. SONUÇ

Performans yönetimi ve motivasyon, çalışma hayatında önemli yeri olan ve birbirleriyle ilişkili iki kavramdır. İhtiyaçları karşılanmayan bireyin performansı düşük olur, performansı düşük olan çalışanlardan oluşan kurumun da başarısız olacağı kesindir.

Örgütlerde insan kaynağını etkili kılmanın en önemli yolu, onun kişisel özellikleri, istek, ihtiyaç ve eğilimlerine ilgi göstermek olmalıdır.

Performans Yönetimi iletişimdir: Yönetici ve çalışanın sonuca ve başarıya ulaşmak için birlikte çalıştıkları, işi nasıl geliştirebilecekleri konusunda üzerinde görüş birliği içinde oldukları bir planla yola çıktıkları sistemdir.

(Öztürk, 2006: 40 içinde Plachy 1987)

Performans Yönetimi, çalışanların veriler temelinde diyalog içine girmesini gerektiren bir süreçtir.

Çalışanlar, kendilerini daha iyi şeyler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimini teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek ahlaki standartları temsil eden bir organizasyonun asli üyesi olduğunda, ellerinden geleni yaparlar. Çalışma hayatının kalitesi de bundan başka birşey değildir. (Palmer, 1993:22)

### KAYNAKLAR :

**Akal, Z.**, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 473, 6. Baskı, Ankara, 2005

**Argon, T.** A “*Qualitative Study of Academics’ Views on Performance Evaluation, Motivation and Organizational Justice*”, International Online Journal of Educational Sciences, 2010, 2 (1), 133-180

**Aydın, A.H.**, Yönetim Bilimi, Seçkin Yayınları, 2.baskı, Ankara, 2008

- Bartol**, K.M. ve diğ. « Influence Of Performance Evaluation Rating Segmentation On Motivation And Fairness Perceptions », Journal Of Applied Psychology; 2001, 86 (Part 6):1106-1119
- Efil**, İ., İşletme Yönetimi, Bursa: Alfa Akademi Yayınları, 2004
- Koçel**, T., İşletme Yöneticiliği, 6. Baskı Beta, İstanbul, 2001
- Najafi**, L., "Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers ", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12): 1761-1765, 2011
- Onay**, M., Ergüden,S., "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa -Sosyal Güvenlik Kurumu" Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 2, 2011
- Öztürk**, Ü., Organizasyonlarda Performans Yönetimi,Sistem Yayıncılık, 1.baskı, İstanbul, 2006
- Palmer**, M., Winters T.K., çev: Şahiner,D., İnsan Kaynakları, Rota Yayın, 1.baskı, İstanbul, 1993
- Robbins**,S., Judge, T., Organizational Behavior, Pearson, New Jersey, 2007
- Sabuncuoğlu**,Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.baskı, Bursa, 2005
- Selvarajan**, T.T., Peggy A. Cloninger, P.A., "Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study", The International Journal of Human Resource Management, 23:15, 3063-3084, 2011  
<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.637069> (4.09.2012)
- Soltani**, E. Ve diğ., "A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria", European Management Journal Vol. 21, No. 3, pp. 323–337, Great Britain, 2003
- Us**, A.T., İşletmelerde Motivasyon, İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayını, İstanbul, 2007
- Usta**, İ., "Motivasyon Kuramı Ve Örnek Bir Performans Değerlendirme Uygulaması", TEKNOLOJİ, Cilt 9, (2006), Sayı 3, 153-160
- Uyargil**, C., ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 2008
- Werther**, W.B., Davis, K., Human Resources and Personnel Management, McGraw Hill, 4th edition, printed in Turkey, Literatür Yayıncılık, 1993
- Zazanis**, M.M. ve diğ., "Identifying Motivation and Interpersonal Performance Using Peer Evaluations" Military Psychology, vol: 13(2), 73–88, 2001
- Zairi**,M.,Measuring Performans For Business Results, Chapman&Hall, UK, 1994.