

**T.C.  
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR FONKSİYONU OLARAK  
PERFORMANS DEĞERLEME VE BANKALARDA BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DUYGU GÖKTAŞ**

**Danışman  
Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK**

**İZMİR-2014**

## ÖZET

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR FONKSİYONU OLARAK PERFORMANS DEĞERLEME VE BANKALARDA BİR UYGULAMA.

GÖKTAŞ, Duygu

Yüksek Lisans Tezi, İşletme (MBA) Türkçe Tezli

Tez Danışmanı: Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Mayıs 2014, 126 sayfa

Bu çalışma, Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalı Yüksek Lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin bir fonksiyonu olan Performans Değerlendirmeyi konu alan bu tezde, insan kaynağının ne olduğundan ve İnsan Kaynakları Yönetimin kavramlarından bahsedilmiştir. İnsan kaynakları yönetimini oluşturan fonksiyonların üzerinde durulmuştur. Bu fonksiyonlardan biri olan Performans Değerlendirmenin yöntemlerinden ve bu yöntemlerin nasıl uyguladığından söz edilmiştir. Ayrıca Performans Değerlendirme sisteminin çalışanlar, yöneticiler ve örgütler açısından ne gibi faydaları olacağı açıklanmıştır. Bunun yanında uygulama esnasında yapılabilecek hatalardan bahsedilmiştir. Uygulama olarak da tezde, performans değerlendirmenin çalışanlar açısından ne gibi bir önem taşıdığı, kamu ve özel banka personeline uygulanan anketlerle birlikte incelenmiştir.

İzmir’de bulunan 95 kişi kamu ve 87 kişi özel banka personeli olmak üzere, 182 personel üzerinde, performans değerlendirme sisteminin nasıl uygulandığına dair ve uygulanan değerlendirmenin personel açısından ne ifade ettiği üzerine bir araştırma örneği uygulanmıştır. Araştırma sonuçları istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Performans, Değerleme, Performans değerlendirme, İnsan kaynakları

**ABSTRACT****HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PERFORMANCE  
APPRAISAL AS A FUNCTION OF AND BANK OF AN  
APPLICATIONS**

GÖKTAŞ , Duygu

Master of Business Administration Thesis ,

Supervisor: Prof. Dr . M. Şerif ŞİMŞEK

May 2014. 126 page

This study submitted to the Institute of Social Sciences at Gediz University, in partial fulfillment of the requirements for the Master of Business Administration in Department of Management.

Human resources administration has a function of performance assessment subject of this dissertation have been mentioned. Human resources administration are created by functions. How to practice one of function performance assessment of methods have been mentioned. How to take advantage performance assessment system of employees administrators and organizations have been explained. During the practice we have been mentioned practice we have been mentioned against would able be mistake. This dissertation how to implementation in the way of performance evaluation for employees what is being importance the has been mentioned public and private bank of personals with suitable survey.

İzmir has 95 public person 87 private person bank of employees all total 182 personals have been investigated with performance assessment system how to practice and practice assessment in the way of what is the expression with investigating instance.

**Keywords:** Performance, Appraisal, Performance Appraisal, Human Resources

**KABUL VE ONAY SAYFASI**

Duygu GÖKTAŞ tarafından Yüksek Lisans tezi olarak sunulan “İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak Performans Değerlendirme ve Bankacılıkta Uygulama” adlı bu çalışma Gediz Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği ile Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim ve Öğretim Yönergesi'nin ilgili hükümleri uyarınca tarafımızdan değerlendirilerek savunmaya değer bulunmuş ve ..... tarihinde yapılan tez savunma sınavında aday oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.

**Jüri Üyeleri:****İmza**

<b>Jüri Başkanı</b>	: .....	.....
<b>Raportör Üye</b>	: .....	.....
<b>Üye</b>	: .....	.....
<b>Yedek Üye</b>	: .....	.....

## TEŞEKKÜR

Bu çalışma süresince kıymetli bilgi ve görüşlerinden sıkça yararlandığım, değerli tez danışmanım Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK' e, tezimi hazırlarken yardımlarını esirgemeyen Ziraat Bankası personeli can dostum Fulya ŞENTÜRK GÜLFİDAN' a, ankete katılan çalışanlara, yaptıkları fedakarlık ve katkılar için aileme, nişanlıma ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
GRAFİKLER DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	2
1.1. İnsan Kaynağının Tanımı.....	2
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	2
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	7
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	8
1.4.2. İş Analizi ve Dizaynı.....	10
1.4.2.1. İş Tanımları.....	12
1.4.2.2. İş Gereklere (İş Şartnamesi).....	13
1.4.2.3. İş Değerlendirmesi.....	14
1.4.3. İşletmelerde İşgören Temini ve Seçimi.....	14
1.4.4. Ücret Yönetimi.....	18
1.4.5. Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	20
1.4.6. İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlaması.....	21
1.4.7. Motivasyon Yönetimi.....	22
1.4.8. İnsan Kaynaklarında Sendika Kavramı.....	24
1.4.9. İnsan Kaynaklarında İş Güvenliği ve Sağlık.....	25
1.4.10. Performans Değerlendirme.....	26
2. PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	27
2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	27
2.2. Performans Kavramı.....	29
2.3. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	30
2.4. Performans Değerlendirme Süreci.....	31
2.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı.....	33
2.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları.....	35
2.6.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları.....	35
2.6.2. Değerlenen (Astlar) Açısından Yararları.....	36
2.6.3. Organizasyona Sağladığı Yararlar.....	37
2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	38
2.7.1. Sıralama Yöntemi(Ranking Method).....	39
2.7.1.1. Basit Sıralama Yöntemi.....	39
2.7.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi.....	40
2.7.1.3. Puan Verme Yöntemi.....	41
2.7.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	42

2.7.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	43
2.7.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi.....	45
2.7.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	46
2.7.5. Kritik Olay Yöntemi.....	47
2.7.6. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi.....	48
2.7.7. 360 Derece Değerleme Yöntemi.....	49
2.7.8. Takım Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	51
2.8. Performans Yönetimi Sürecinde Sık Yapılan Hatalar.....	52
2.8.1. Halo (Hale) ve Boynuz Etkisi.....	53
2.8.2. Tolerans ve Katılık.....	54
2.8.3. Objektif Olmama ve Kişisel Önyargılar.....	54
2.8.4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	55
2.8.5. Kontrast Hatalar.....	56
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR FONKSİYONU OLARAK PERFORMANS DEĞERLEME VE BANKALARDA BİR UYGULAMA.....	57
3.1. Araştırmanın Amacı.....	57
3.2. Araştırmanın Kısıtları.....	57
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	57
3.4. Verilerin Toplanması.....	58
3.5. Verilerin Analiz Yöntemi.....	58
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	59
3.6.1. Ana Hipotezler.....	59
3.7. Analiz ve Bulgular.....	60
3.7.1. Güvenilirlik Analizi.....	60
3.7.2. Geçerlilik Analizi.....	62
3.7.3. Demografik Değişkenlere Ait Grafikler.....	63
3.7.4. T Test.....	67
3.7.5. Varyans Analizi.....	68
3.7.6. Ki-Kare Analiz Yöntemi.....	68
3.7.7. Anket Sorularının Analizi.....	73
3.7.7.1. Kamu Banka-Özel Banka Çalışanlarının Karşılaştırılması.....	73
3.7.7.2. Cevapların Cinsiyete Göre İstatistikî Karşılaştırılması.....	85
3.7.7.3. Cevapların Medeni Duruma Göre İstatistikî Karşılaştırılması.....	85
3.7.7.4. Cevapların Eğitim Gruplarına Göre İstatistikî Karşılaştırılması.....	86
3.7.7.5. Cevapların Ki-Kare Testine Göre Dağılımı.....	87
4. TARTIŞMA.....	88
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKLAR DİZİNİ.....	92
EKLER.....	99
EK-1: Anket Formu.....	99
EK-2: Cevapların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	102
EK-3: Cevapların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	104
EK-4: Cevapların Eğitim Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	106
EK-5: Cevapların Ki-Kare Testine Göre Dağılımı.....	109

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri.....	8
2.1. Performans Değerlendirmeden Elde edilen Sonuçların Kullanım Alanları....	30
2.2. Departmanlara Göre Yapılmış Basit Sıralama Yöntemi.....	40
2.3. Alternatif Sıralama Yöntemi.....	41
2.4. Puan Verme Yöntemi Örneği.....	42
2.5. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği.....	43
2.6. Örnek Grafik Derecelendirme Tablosu.....	45
2.7.Kontrol Listesi Yöntemi .....	46
2.8. Kritik Olay Tablosu .....	47
2.9. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Arasındaki Farklar .....	51
3.1.Tüm Anket Soruları İçin Elde Edilen “Güvenilirlik Analizi” Sonuçları.....	61
3.2. KMO Değerlerini Değerlendirme Kriterleri .....	62
3.3.Adil Performans Değerlendirme Sisteminin Olmasının Özel ve Kamu Bankasına Göre Analizi .....	69
3.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret Belirlenmesinde Kullanılmasıyla İlgili Veriler.....	70
3.5. Yöneticilerin Sosyal Hayatta da Görüştükları İşgörelere Davranış Biçimi Hakkındaki Sayısal Veriler .....	71
3.6.Değerlendirici Sayısının Analiz Verilerine Etkili İle İlgili Veriler .....	71
3.7. Performanstaki Değişime Göre Yöneticilerin Tepkisi İle İlgili Sayısal Veriler .....	72



3.8 2. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi .....	73
3.9 3. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi .....	74
3.10 4. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi .....	74
3.11 5. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi .....	75
3.12 6. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi .....	75
3.13 7. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi .....	76
3.14 8. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi .....	76
3.15 9. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi .....	77
3.16 10. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi .....	77
3.17 11. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi .....	78
3.18 12. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	78
3.19 13. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	79
3.20 14. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	79
3.21 15. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	80
3.22 16. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	80
3.23 17. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	81
3.24 18. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	81
3.25 19. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	82
3.26 20. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	82
3.27 21. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	83
3.28 22. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	83

3.29 23. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	84
3.30 24. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	84
3.31 25. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi.....	85

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	6
1.2. İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....	10
1.3. İş Analizinin Amaçları.....	12
1.4. İnsan Kaynakları/İşgören Temin ve Seçimi.....	15
2.1. Performans Yönetim Sisteminin Unsurları.....	28
2.2. Performans Yönetim Süreci.....	32
2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	44
2.4. Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü.....	49
2.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi.....	50
2.6. Hale Etkisi Tablosu.....	53

**GRAFİKLER DİZİNİ**

<u>Grafik</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Banka Türüne Ait Grafik.....	63
3.2. Cinsiyet Grubuna Ait Grafik.....	64
3.3. Medeni Duruma Ait Grafik.....	64
3.4. Yaş Grubuna Ait Grafik.....	64
3.5. Eğitim Grubuna Ait Grafik.....	65
3.6. Bankadaki Pozisyona Ait Grafik.....	65
3.7. Banka Tecrübesine Ait Grafik.....	66
3.8. Bankanızda Performans Değerlendirme Ne Sıklıkla Yapılıyor.....	66
3.9. Performans Değerlendirme Bankanızda Kimler Tarafından Yapılmaktadır..	67

## GİRİŞ

Bir örgüt hedeflerine ulaşmak istiyorsa, gerekli kaynaklara sahip olması yetmez ayrıca, kaynakları etkin ve verimli kullanmak zorundadır. Örgütün başarısında bu sebeple insan kaynağının önemi çok büyük olmakla birlikte bu kaynağa ihtiyaç, gün geçtikçe artmaktadır. İnsanın amaçlarını, örgüt amaçları paralelinde yönlendirmek, verimliliğin ve motivasyonun sağlanması, etkili bir yönetimde olması gereken koşullardır. İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonda en tepe yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işçiye kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim, organizasyon içinde bulunan iş gücü ile potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir.

Günümüzde, maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatmin olmamış, başarı güdüsü düşük bir iş gücü ile, verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. İnsan kaynaklarının temel amacı; verimliliği arttırmak, örgütlerinin iş yaşamındaki kalitesini yükseltmek ve rekabet üstünlüğü arttırmaktır. İnsan Kaynakları Yönetiminin bir fonksiyonu olan Performans Değerlendirme Sisteminin de bu amaçlara ulaşmak için aracı olduğu bilinmektedir.

Bu çalışmamız, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, İnsan Kaynağının ne olduğundan, tarihçesinden ve İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise; İnsan Kaynakları Yönetiminin bir fonksiyonu olan Performans Değerlendirme sisteminden, sistemin uygulama çeşitlerinden ve bu sistemi uygularken ne gibi problemlerle karşılaşılacağından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde; Araştırmanın amacından, yöntemlerinden, araştırmaya ait analizlerden ve bulgulardan bahsedilmiştir.

# 1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

## 1.1.İnsan Kaynağının Tanımı

İşletmeler için stratejik öğelerden biri; istihdam edilen kişilerdir. Personel ya da işgücü olarak adlandırılan istihdam edilen kişi; belirli bir ücret karşılığında işletmeye hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle, örgüte katılımıyla diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Yüksel,1998). Bu nedenle; rekabetin yoğun yaşandığı ekonomilerde insan kaynağının etkin kullanımı, çok büyük önem taşımaktadır. İnsanın amaçlarını, örgüt amaçları paralelinde yönlendirmek, verimliliğin ve motivasyonun sağlanması, etkili bir yönetimde olması gereken koşullardır.

Geçmişte işletmelerde çalışan denilince “ yöneticilerin, ya da girişimcilerin verdiği işi aynen yapan kişiler” anlaşılmaktaydı. Fakat; günümüzde insan kaynağı kavramı değişikliğe uğramıştır. Şöyle ki çalışan, “*verilen görevleri yaparken yaratıcılıklarını, hayal güçlerini öne çıkaran kişidir*”(Akdemir, 1996:5). Bu sebeple; günümüzde genel bir eğilim olarak personel veya işgücüne “insan kaynakları” adı verilmektedir. İnsan kaynağı kavramı, örgütteki en üst yöneticiden başlar ve en alttaki vasıfsız işçiyi de kapsamaktadır.

## 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Yönetim bilimlerinin, son yıllarda önemle üzerinde durduğu konulardan birisi; insan kaynakları yönetimidir(Orhan, 2010). Bir örgütte amaçların gerçekleştirilmesinde en önemli öğe, insandır. İnsanın olmaması durumunda örgüt amaçlarını gerçekleştiremez. Bir nevi insana muhtaçtır. Örgüt etkinliklerinde gerekli olan ekipmanlar ve mali bütün faktörler yeterli derecede bulunsa bile, insan unsurunun bulunmaması durumunda, hiçbir anlam taşımaz. Örgütler insanlar tarafından ve insanlar için kurulmaktadır. Örgütlerin faaliyet alanlarının genişlemesi ve buna bağlı olarak çalışan insan istihdamının artması, sorunlarında artmasına neden olmaya başlamıştır. Böylece, örgütlerde insan kaynakları yönetimi önemli bir konu olmuştur. Bu nedenle işletmeler, insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabilmek ve örgütsel faaliyetleri bir düzen ve disiplin içerisinde yönetebilmek için; insan kaynakları departmanı kurmaya başlamışlardır

(Buluç, 1998). İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısı getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı "insan" ögesini örgütün merkezinde gören, insanı ön plana çıkaran bir yaklaşımdır(Aykaç, 1999).

Bilindiği üzere insan kaynakları, işletme içerisinde çalışacak personelin sağlanması, insan kaynakları yönetimi de bu personelin koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetleri kapsamaktadır. İşletme bünyesi için personel bulmak, bu personeli geliştirmek, eğitim verilmesini sağlamak, performans değerlendirme ve ücret yönetimini kurmak, bu sistemi etkili bir şekilde işletmek ve istenen sonuçlara ulaşmak, insan kaynakları yönetiminin kapsamı içerisinde bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, işten çıkarılması, ücret ve maaş ödenmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi, işçi işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlerinin yanında, örgüte yeni teknolojiler sunmak, işleri yeniden tasarımılamak ve düzenlemek, çalışanlara dönük kariyer planlama ve düzenlemeleri yapmak, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmak ile geleceğin yöneticilerini yetiştirmek ve geliştirmek görevlerini de üstlenmiştir (Şimşek ve Öge, 2012)

İşletme içindeki çalışanlarla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama ve değerlendirmeye ilgili bir alan olan insan kaynakları yönetimi, malî ve maddî kaynaklara ek olarak, insan kaynağının da doğru yönetilmesi ile uğraşan bir disiplindir (Seyar, 2006).

İnsan kaynakları yönetimi 'nin iki ana hedefi vardır:

1. İnsan Kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
2. İş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

İnsan kaynakları yönetimi bir yandan insanın işletmede verimli çalışmasını, diğer taraftan da çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar.

### **1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının şekillenmesinde bir çok tarihsel gücün etkisi olmuştur. 1800'lü yıllarda ekonominin tarıma ve küçük aile işletmeciliğine dayalı olması sebebi ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları, departmanların yöneticileri tarafından yerine getirilmekteydi. İş birimlerinde veya çiftliklerde kıdemli olan üyelerin akrabaları ile arkadaşlarına yeni işlerde öncelik tanınmakta ve karşılığında da az miktarda ücret, beslenme ve barınma imkanı sağlanmaktaydı.

Bilimsel olarak insan kaynakları kavramı; ilk olarak Endüstri Devrimi ile ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, ekonomik hayat hızla gelişmekte, önemli sanayi kuruluşları doğmakta ve insanlar evlerinden çıkıp fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. 1890' larda NCR Corporation'ın ayrı personel ofisi açmasıyla personel yönetimi bölümü olarak tarihteki yerini almıştır.

Frederick W. Taylor' un Bilimsel Yönetim anlayışı Endüstri Devriminin ihtiyaç ve değerlerine uygundu. Taylor, kullanılan aletleri, gerekli olan insan gücü ve zaman gibi konularda objektif olarak araştırmalar yapıp, daha az zamanda daha fazla üretimi amaçlamıştır. Daha fazla ücretler vererek günlük üretimin üstüne çıkmıştır.

Yine bu yıllarda I. Dünya Savaşı patlak vermeye başlar ve orduya alınacak askerlerden en uygun olanı seçebilmek için, askerlere psikolojik testler uygulanır. Orduda kullanılmış olsa da, personel seçimi literatürde ilk kez yerini almıştır.

Büyük Buhran'ın ortaya çıkışıyla birlikte işsiz sayısında çok fazla artışların meydana geldiği görülmektedir. İlk kez 1935 yılında Rossevelt tarafından sakatlık, ölüm aylığı, işsizlik sigortası gibi kavramlar yürürlüğe konmuştur.

En önemli gelişmelerden biride, Personel Yönetimi ile Psikolojinin birleştirilmesiyle oluşmuştur (endüstri psikolojisi Elton Mayo 'nun Hawthorne



araştırmalarıyla (1927-1932) ortaya konmuştur). Çalışanların verimliliğinin sadece çalışma koşulları ya da ücrete göre değil, sosyal ve psikolojik etkenlere bağlı olarak da değiştiğini ortaya koymuştur.

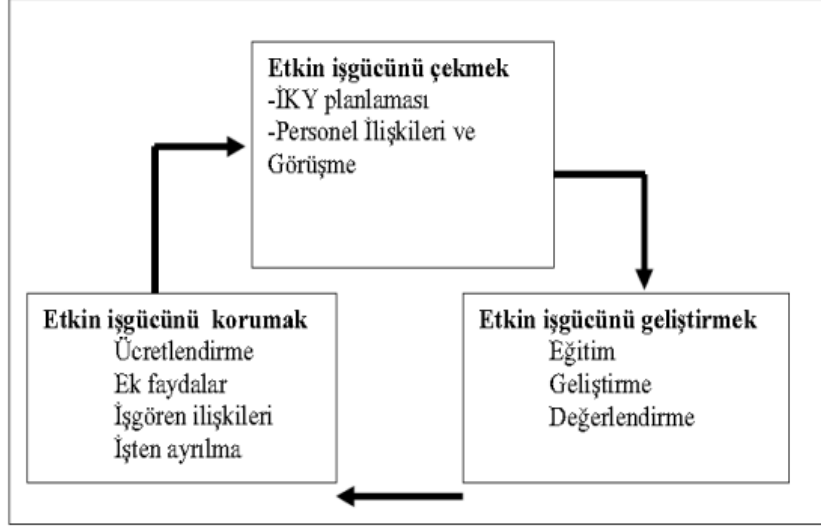
II. Dünya Savaşıyla birlikte ek kazançlar ortaya çıkmıştır. Çalışanların motivasyonunu yükselterek işe olan bağımlılıklarını arttırmak için, giyim, tatil, yol gibi ek kazançlar verilmeye başlanmıştır.

II. Dünya Savaşından sonra bilgisayar teknolojisiyle insanlık tanışmıştır. Ve Taylor'un fikrine karşıt olan Sosyal İlişkiler kavramını öğrenmiştir. Emeğin verimliliği üzerinde durulmaya başlanır ve birçok şirket Endüstri Psikolojisine yönelir. Personel Yönetimi bölümünü, 1980'lerde varlığını devam ettirmek isteyen, gelişime açık, büyük şirketler önemsemeye başlamıştır.

Personel Yönetimi kavramı; 1990'larda, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı olarak değişmeye başlamıştır. Öğrenen Organizasyonlar ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarının çıkmasıyla birlikte, insana verilen değer artmaya başlamıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi bu dönemden sonra kendini geliştirmeye devam etmiş, yeni fonksiyonlar elde ederek ( ödüllendirme, motivasyon vs.), kendi içinde yeni kavramlar oluşturmuştur.

Giderek gelişmekte olan insan kaynakları departmanlarının öncelikli amacı; işyerinde performansı arttırarak, çalışanların da tatmin olmasını sağlamaktır. Departman bir nevi işveren ile işçi arasındaki köprüdür. İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçları şekil 1.1.'deki gibidir:



**Şekil.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

**Kaynak:** Bilge Keklik, **İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi'lerde bir Araştırma ve Model Önerisi.**Yayınlanmamış Doktora Tezi,Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Isparta, 2007, s.7

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını, detaylı olarak maddeler halinde özetlersek (Gökçeğöz, 2007):

- a. İnsan kaynakları politikasının ve temel ilkelerinin ışığında, örgütün gereksinim duyduğu insan kaynağı açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi ya da işe alınması; bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi,
- b. Uygun görülen işgörenlerin işe başlamadan önce, işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyumunun sağlanması,
- c. Son gelişmeler ve gereksinimler doğrultusunda, hem işle hem de insan kaynağının kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması,
- d. İnsan kaynağının bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi,

e. İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi,

f. Hiyerarşi olarak en üstten en alta kadar bütün insan kaynağının, ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, iş analizleri, tanımları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi.

#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

Bir işgörenin işletmeye dahil olmasından, işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç boyunca karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına, insan kaynakları işlevleri denir. "İnsan Kaynakları Yönetiminin ana işlevleri şunlardır: İşe Alma ve Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Güdüleme, İş ve İş gören Değerlemeleri, Ücretleme, Çalışma İlişkileri ve Güvenlik, İletişim, Disiplin işlevleridir "(Bayraktaroğlu, 2008: 10).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının yerleşmediği firmalarda, daha çok personel ile ilgili yasal ve örgütsel prosedürler ve işlemler yerine getirilir. Buradaki esas amaç, personel ile ilgili işlerin özellikle yasal ve örgütsel düzenlemeler ile uyumlu halde yürütülmesini sağlamaktır. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminin yerleşmediği firmalarda, personel ile ilgili faaliyetler, daha çok, özlük işleri, bordro hazırlama, atama, kadrolama, iş sağlığı ve güvenliği gibi konularla sınırlıdır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının yerleştiği firmalarda, personele firmanın öz yeteneği olarak bakılır.

İnsan kaynağı ifadesi, örgütsel performansı sağlayan yeteneklere işaret eder. Bunun içinde, sadece işçiler ya da mavi yakalı personel yer almaz, en üst düzey yöneticiden en alt kademedeki işçiye kadar bütün çalışanlar yer alır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi, örgütsel performansı arttıracak yeteneklerin harekete geçirilmesini sağlayacak faaliyetlerden oluşur(Danışman, 2008). Bu faaliyetleri aşağıda tablo 1.1'de görüldüğü gibi şekillendirmek mümkündür.

**Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri**

1. Planlama	Planlama ve Programlama İş Analizleri
2. Kadrolama	Personel Sağlama, Seçme ve Yerleştirme, Oryantasyon
3. Değerleme – Ödüllendirme	Değerleme, Temel Ücret ve Maaşları Özendirici Sistemler, Yen Ödüller
4. Yetiştirme – Geliştirme	Eğitim ve Yetiştirme, Kariyer Planlaması
5. Endüstri İlişkileri	Toplu Pazarlık, Şikayet Yöntemleri, Örgütlenme
6. Koruma ve Geliştirme	İş Güvenliği, İşgören Sağlığı, İş Yaşamının Kalitesi, Veri Toplama ve Kullanma

**Kaynak:** Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008, s. 36

#### 1.4.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında, örgütün çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir. Bunlarla ilgili, ihtiyaç duyulan insanların sayılarının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlamasının içerisinde yer alır (Ataoğlu, 2009). Yani bu plan, gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesidir. Planlar, işletmelerin amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalarını sağlayacak bir adımdır.

İnsan kaynağı planlaması, işletmenin ihtiyaç duyduğu ve ileride duyacağı işgücü talebini oluşturan nedenleri saptamak ve bazı teknikler yardımı ile kısa ve uzun dönemli insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için; iç ve dış kaynakların kullanıldığı alternatif programlar hazırlama sürecidir.

İnsan kaynakları planlamasının amacı, doğru insanların doğru zamanda doğru işte olmasını sağlamaktır. Planlama zor bir iş olup; düşünme ve karar alma

yeteneklerine ihtiyaç duyulur. İnsan kaynakları yönetiminde planlama işlevi genellikle şu konular üzerinde çalışır:

- Planlamanın niteliği,
- Personel programının hedefleri,
- Personel politikası.

İşletmelerde yapılan insan kaynakları planlaması çalışmalarının, genel olarak iki temel hedefi vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- a) Halen işletmede çalışmakta olan personelin bilgi, yetenek ve becerilerinden en uygun ölçüde yararlanabilme,
- b) İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için, istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, istenilen tür ve sayıda personel sağlanması.

İnsan kaynakları planlaması (İKP), dinamik ve devamlı bir süreçtir. Doğru zamanda doğru kişileri sağlama süreci olarak görülebilir. O halde, insan kaynakları planlaması kavramı ile ifade edilmek istenen temel konuları şu şekilde sıralayabiliriz(Mathis and Jackson, 1991):

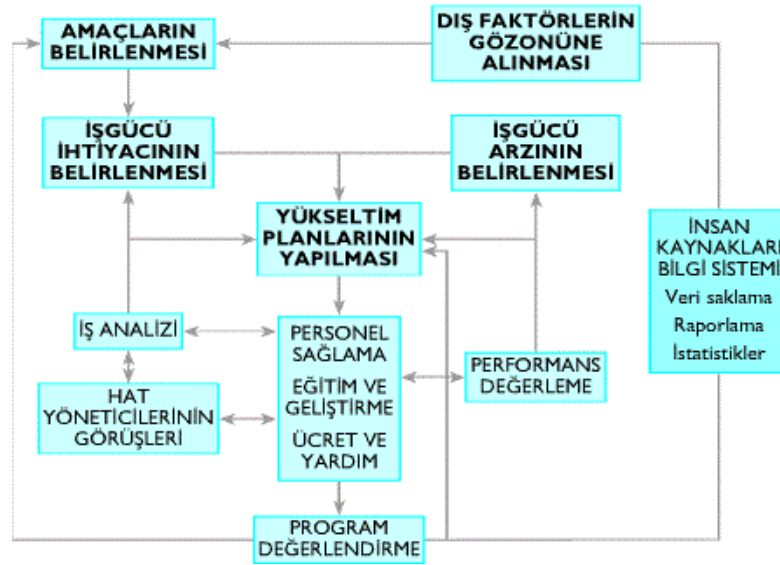
- İKP, doğrudan doğruya örgütün insan kaynağı ile ilgilidir.
- İKP, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının geçerli bir envanterinin çıkartılmasını gerekli kılar.
- İKP, insan kaynağı ile ilgili olarak geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerekli kılar.
- İKP, daha ziyade örgütün üst yönetimi tarafından uzun bir dönem kapsayacak şekilde stratejik planlama biçiminde yerine getirilmelidir.

Diğer yandan İKP, bir iş örgütü için şu işlevleri yerine getirmelidir(Werther and Davis, 1993)

- İnsan kaynağının etkinliğini sağlamak,
- Çalışanların faaliyetleri ile örgütün amaçları arasında uyumu sağlamak,

- Yeni işgörenlerin istihdamında etkinliği sağlamak,
- İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi(HRIS)'nin çalışanların faaliyetleri ile örgütsel birimlerin faaliyetlerinde kullanılmasını sağlamak,
- Tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak.

İnsan Kaynakları Planlama süreci şekil 1.2.' de gösterilmektedir.



Şekil.1.2.İnsan Kaynakları Planlama Süreci

**Kaynak:** G. M. Rampton vd., **Human Resource Management System :A Practical Approach**, 1999, s.25

#### 1.4.2.İş Analizi ve Dizaynı

İş analizi, iş hakkında detaylı bilgi elde etme sürecidir. Gerekli eleman ihtiyacının belirlenmesi, seçilmesi, eğitilmesi, terfi ve yerleştirilmesi için iş analizlerinin yapılması, örgüt açısından büyük önem teşkil etmektedir. Dursun Bingöl (1996:39) iş analizini; “örgütte yapılmakta olan işlerin doğru, etkin ve sağlıklı olarak değerlendirilebilmesi için, her birisinin ayrı ayrı niteliği, inceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir” şeklinde tanımlamaktadır.

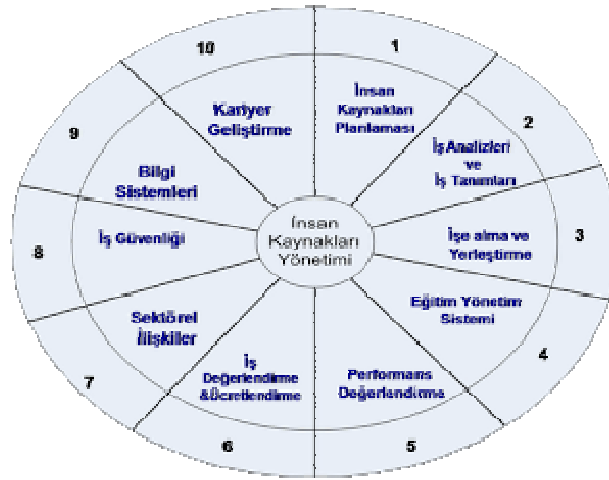
İş analizleri ilk kez, 1900'lü yılların başında bir yönetim tekniği olarak geliştirilmiş ve bilimsel yönetim hareketinde etkinliği saylayan bir temel araç olarak düşünülmüş ve kullanılmıştır.

İş analizi çabaları, işlerin kapsadığı, görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yöneliktir. Bu çabalar, aynı zamanda işleri yerine getirecek olan işgörenlerde, bulunması gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri de ortaya koymaya yöneliktir.

İş analizleri; yapılacak işle ilgili işlevler, kullanılan yöntemler, teknikler, aletler, makineler hakkında bilgiler ve üretilen mal ve hizmetler hakkında veriler toplamaktadır. Bu veriler; işin cinsi, harcanan zamanı, kullanılan iş araçları, malzemeleri, işin yapılması için gerekli yetenek, tecrübe, bilgi ve sorumlulukları ve işin hangi çalışma koşulları altında gerçekleştirildiğini kapsamaktadır(Yüksel, 2000).

Örgüt içindeki her faaliyet hakkında bu verilerin elde edilmesi, iş ile bu işi gerçekleştirecek personel arasında, uyum sağlayacak bilgiler edinme açısından büyük önem taşımaktadır. İşin ne olduğunu, ne gibi davranışlar ve eylemler gerektirdiğini bilmek, bu davranış ve eylemlere uygun kişilerin işe alınmasını sağlamaktadır(Fındıkçı, 2003). Uygun personel seçiminin, örgüt hedeflerine ulaşmak için daha fazla başarı getirmesi amacıyla; iş analizlerinden elde edilecek bilgilerin sağlıklı ve tutarlı olması gerekmektedir. Bu amaçla; ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanması için en çok bilgi ve veri toplama, anket, gözlem ve görüşme, yöntemleri kullanılmaktadır.

İş analizleri çalışmaları sırasında, bu yöntemlerden sadece birinin kullanılması söz konusu olabileceği gibi, iki ya da üç yöntem de bir arada kullanılabilir. Toplanan veriler, mevcut durumun değerlendirilmesi ve eğer gerekli bir durum varsa, yeni iş düzenlemelerinin yapılmasını sağlamaktadır. İş analizi çalışmalarından elde edilen bilgilerin, kullanım alanlarına ve hedeflediği amaçlarına, De Cenzo ve Robbins tarafından toplu olarak şekil 1.3'teki gibi yer verilmektedir:



Şekil 1.3. İş Analizinin Amaçları

Kaynak: <http://younghumanresources.blogspot.com.tr>

Ayrıca, iş analizinden elde edilecek veriler, hangi yöntemle yapılırsa yapılsın iş tanımları, iş gerekleri ve iş değerlendirmesi şeklinde üç temel çıktının meydana gelmesine neden olmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanmaktadır;

İş analizi ve iş dizaynı birbiriyle ilişkili iki kavramdır. Örgüt çoğu kez, daha etkin ve verimli hale getirmek için, işin yeniden dizayn edilmesini dikkate alabilir. İş dizaynı çalışmaları ile, örgütteki işlerin yapıları çalışanlar için çok daha fazla iş tatmini yaratacak bir şekle dönüştürülmeye çalışılır.

#### 1.4.2.1. İş Tanımları

İş tanımı, iş analizi çalışmasının bir devamı ve onu tamamlayan bir uzantısıdır. Bir iş örgütünde yapılan iş analizi çalışmasını izleyen diğer çalışma, iş tanımıdır. İş yapan kişinin neler yaptığının, nasıl ve niye yaptığının ve hangi koşullarda yaptığının yazılı olarak belgelenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İşin cinsi, iş için gerekli faaliyet ve işlemler, iş verme ile çalışma koşulları ve işin fiziki ve sosyal çevresi iş kavramında bulunan başlıca unsurlardır. Kısaca iş tanımının başlıca amacı; işin, kapsamını, koşullarını ve çevresini tam olarak resmetmektir(Ergin, 2002:40). Özellikle aday toplama, personel seçme ve değerlendirme işlemlerinde önemli bir kaynak olarak görülmekte ve yöneticilere, yapılması gereken işlerle, yapılan işleri karşılaştırmaları konusunda ışık tutmaktadır. İş tanımları ile işin kimliğini çıkartmanın yanında işlerin ayrıntılı



özelliklerinin, diğer işlerle ilişkilerinin ve ayrıldığı yönlerinin de ortaya konması amaçlanır.

#### **1.4.2.2. İş Gereklere (İş Şartnamesi)**

Bir işi yapacak kişinin başarılı olabilmesi için, sahip olması gereken; öğrenme, yetkinlikleri ve iş tecrübesi gibi minimum özelliklerini tespit etmektedir. Başka bir deyişle, işlerin iş tanımlarına uygun olarak yapılabilmesi için, o işi yapacak bireyin eğitim seviyesinin, iş gereklere ile belirlenmesi ve personel tedarik faaliyetleri, eğitimi, terfi ve yer değiştirme işlemlerinin buna göre düzenlenmesi gerekmektedir. Özetle, iş tanımı, işin fiziki ve çevresel yönlerini belirlerken, iş gereklere, işi yapacak olan çalışanın kişisel özellikleri ile ilgili yönlerini belirlemektedir.

Gerek iş tanımlarının gerekse de iş gereklerelerinin temel amacı, işi oluşturan görevleri ve çalışmada bulunması gereken nitelikleri tarif etmektir. Bu şekilde elde edilen bilgiler (Ertürk, 2000):

1. İşe uygun eleman seçimine yardımcı olur,
2. Ücret ile maaşların tespitinde ve bir ödeme sisteminin kurulmasına yardım eder,
3. Çalışanlara dönük performans standartlarının oluşturulmasına yardımcı olur,
4. Çalışanlar ile yöneticiler arasında çıkabilecek sorunların çözümüne yardımcı olur,
5. Çalışanlar ve kullanılan ekipman açısından, tehlike potansiyeline sahip faaliyetleri belirleyerek, güvenlik önlemleri ile ilgili çalışmalara temel teşkil eder,
6. Gereksiz işlerin elimine edilerek, bazı işlerin birbirleriyle birleştirilmesine imkan yaratarak, görevlerin ve işlerin zenginleştirilmesine olanak sağlar,

7. Çalışanların işe atanma, terfi, rütbe indirim ile eğitim programlarının seçiminde etkin bir sistem yaratır,

8. Üretim standartlarının oluşmasına yardım eder.

### **1.4.2.3.İş Değerlendirmesi**

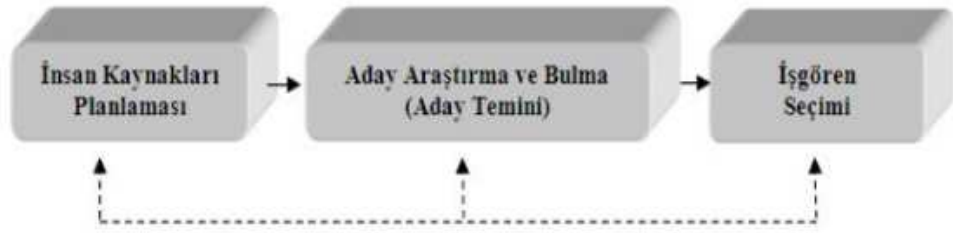
İş değerlendirme, iş analizi sonucunda farklı işlerin birbiri ile kıyaslanmasını sağlamaktadır. İşlerin aralarındaki fark ve benzerlikler, zorluk ve nitelik düzeyleri açısından değerlendirilmektedir. Böylece, çalışanın işinde kullanması gereken bilgi, deneyim, beceri, inisiyatif ve yaratıcılık düzeyi, sorumlulukların oluşturduğu yıpranma, harcanan, zihinsel ve bedensel çabanın düzeyi ile işin gerçekleştirildiği çalışma yerinin koşulları belirlenmektedir (Öztürk, 2003). Yani, yapılan her işin örgüt için taşıdığı değer ortaya koyulmaktadır. Özellikle, ücret ve ödül sistemlerinin belirlenmesinde iş değerlendirme yöntemi büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları planlaması sonucu ortaya çıkan işgücü açığını, iş analizleri sonucu belirlenen iş tanımı ve iş gereklerine uygun personelle doldurabilmek için; insan kaynakları departmanı, insan kaynağı bulma, seçme, işe yerleştirme ve eğitime gibi bir dizi faaliyetler sürdürmektedir. Bu faaliyetlerden ilki, insan kaynağını bulma aşamasından oluşmaktadır.

### **1.4.3.İşletmelerde İş gören Temini ve Seçimi**

İşletmelerin başarılı olabilmesi, rekabet edebilmesi ve rakiplerine göre üstünlük sağlayabilmesi şüphesiz ki sahip olduğu insan kaynağının kalitesine ve bu kaynağın verimli ve etkin kullanılabilmesine bağlıdır. Bu durum, ancak kaliteli bir insan kaynakları yönetimi sonucunda sağlanabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri, işin gerektirdiği niteliklere sahip bireyin temini ve seçimi aşamasıdır. Bu aşama; işletmelerin işgören ihtiyacının tespit edilmesi, adayların araştırılarak bulunması, gerekli niteliklere en uygun işgörenin seçilerek açık pozisyona yerleştirilmesi şeklindedir. Şekil 1.4'te gösterildiği gibidir:



**Şekil.1.4. İnsan Kaynakları/İş gören Temin ve Seçim Süreci**

**Kaynak:** <http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-aday-toplama-nedir-2/9114706>

Başvuru sağlamak yani insan kaynağı bulmak; örgütlerin dış dünyayla en fazla temasa geçtiği alanlardan birisini oluşturmaktadır. İnsan kaynağı bulma amacıyla yapılan işlemler; “*insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve örgüte çekme faaliyetleri*” (Yüksel, 2000:101) olarak belirtilmekte ve açıkta bulunan pozisyonlar için uygun aday havuzunu oluşturmak, işlemler sırasında adil davranmak, örgütün amaçlarına ve imajına katkıda bulunmak, tüm faaliyetleri etkili tutmak, insan kaynağı sağlamanın amaçları olarak özetlenmektedir.

İnsan kaynağı ihtiyacını bulma amacıyla kullanılan yöntemler, iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan yararlanmak olarak ikiye ayrılmaktadır. İç kaynaklardan faydalanmak (Fındıkçı, 2003);

- Örgüt içi hareketlilik sağlamak,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan personelin beklentilerini karşılamak,
- Alt kadrolara fırsat vermek,
- Dışarıya gidecek beyin göçünü önlemek,
- Dış kaynaklardan faydalanmadaki maliyetten kurtulmak gibi bir çok açıdan yararlar sağlamaktadır. Bununla birlikte bir takım sakıncaları da bulunmaktadır.

Bu sakıncalar; örgüte yeni görüş ve tekniklerin getirilememesinden ve işletme dinamizminin azalmasından kaynaklanan işletme körlüğü ve üst pozisyona getirilen personelin, çalıştığı grup tarafından zor kabul edilmesinden ya da alt personelin sürekli üstünün yerine geçme beklentisinin artmasından kaynaklanan çalışanlar arası çatışmalar olarak açıklanmaktadır.

İnsan kaynağı ihtiyacını bulma amacıyla kullanılan yöntemlerden ikincisi olan dış kaynaklardan faydalanmak içinse (Akoğlan ve Kozak, 1999);

- İşletmede çalışan personelin tavsiyelerinden yararlanmak,
- İş yerlerine yapılan kişisel başvuruları değerlendirmek,
- Üniversitelerin iş bulma servislerinden mezun olan ya da olacak öğrencilerin başvurusunu sağlamak,
- Diğer eğitim kurumlarından yararlanmak,
- Resmi veya özel iş ve işçi bulma kuruluşlarından yararlanmak,
- Kitle iletişim araçlarında yapılacak ilan ve reklamları kullanmak gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Ancak, dış kaynaklardan insan kaynağı sağlamanın da bir takım sakıncaları bulunmaktadır. Öncelikle, dışarıdan temin edilen yeni personelin örgütü tam olarak tanınması, anlaması ve uyum sağlaması zaman alabilmektedir. Örgütte çalışan mevcut personel de, yeni gelen personele karşı tepki verebilmektedir. Ayrıca, dış kaynaklardan faydalanmak; başvurunun sağlanması, personelin seçilmesi, eğitilmesi ile ilk başlangıç ücretlerinin yüksekliği sebebiyle, örgüt açısından hem zaman kaybına hem de maliyet açısından büyük bir zarara neden olabilmektedir. Ancak, hızlı değişmelerin yaşandığı ve özel yetenekli personele ihtiyaç duyulduğu günümüz örgüt bünyelerinde, yeterli sayıda yetişmiş eleman bulmakta sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu nedenle, dış kaynaklardan oluşturulacak aday havuzları, özellikle küçük ve orta boy örgütler için oldukça önemlidir.

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulması, duyuruda belirtilen süre zarfında başvuruların değerlendirilmesi, sonra da adayların arasından işe en uygun personelin seçilmesi gerekmektedir. Seçme işlemi, maliyet açısından oldukça pahalı bir aşamayı oluşturmaktadır. Hem yeni seçilen elemanın yetiştirilmesi,

eğitimi, hem de uygun olmayan bir seçme işlemi yapılmışsa elemanın ayrılması sonucu oluşabilecek kayıplar açısından maliyet fazla olabilmektedir. Bu nedenle, seçme aşaması insan kaynakları alanında ęalıřanların üzerinde en fazla durdukları alanlardan biri olarak görülmektedir.

Bir iş yerinde, verimliliği sağlamak ya da ęalıřanların motivasyonunu arttırmak ve yaptıkları işten doyum elde etmelerine yardımcı olmak için; ilk koşul "işe uygun insan, insana uygun iş" eşlemesini doğru şekilde yapmakla mümkün olmaktadır. Ancak, seçim yapma aşaması göründüğü kadar kolay olmamaktadır. Özellikle, çok çeşitli insanların arasından seçim yaparken bu bireylerin sahip olduğu zeka, tutum, bilgi, kişilik ve beceri gibi farkları lebilmekle beraber onların gelecekteki performanslarını da ayırt edebilmek gerekmektedir(Ergin, 2002). Bu nedenle, görüşme, mülakat, sınav gibi personel seçme teknikleri uygulayarak bireyler arası farklar anlaşılmaya çalışılmaktadır.

İnsan kaynağı seçim süreci, ilk olarak, seçimin nereden ve nasıl yapılacağına karar vermek ve seçim tekniklerini belirlemekle başlamaktadır. Baştan hazırlanmış planlı bir sıralama çalışması, hata yapma riskini de azaltmaktadır. İşe başvurma ile başlayıp, işe alma ile sonuçlanan klasik bir insan kaynağı seçme süreci aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır (Yüksel, 2000):

- Seçme tekniklerinin belirlenmesi,
- Başvuruların alınması,
- İlk görüşme,
- Başvuru formunun doldurulması,
- Seçme tekniklerinin kullanılması (Test, sınav, görüşme...v.s.),
- Referans Kontrolü (Adayın geçmişinin araştırılması),
- Geçici olarak işe alma,
- Sağlık kontrolü,
- İşe alma.

Sıralamaya bakıldığında ilk önemli aşamanın, özellikleri iş tanımlarına ve iş gereklerine hiç uymayan adayların elenmesini sağlaması nedeniyle ilk görüşme yani mülakat aşaması olduğu belirtilmektedir.

Hakkında olumlu şekilde değerlendirme yapılan adaylara, işe alma teknikleri uygulanmaktadır. Bu teknikler yazılı veya sözlü olabilmektedir. Başvuru formları da, adayların işle ilgili yeteneklerini ölçme sürecinde ilk adım olması ve adayın geçmiş deneyimleri hakkında bilgiler içermesi bakımından, insan kaynağı seçme tekniklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Canman, 1995).

Yazılı olan diğer teknikler ise; adayın bilgi, yetenek ve dünya görüşünü anlamaya imkan sağlayan ve işin yetkinliklerine uygun olup olmadığını belirleyen sorular sorarak, yapılan sınavlar şeklinde ya da bireyin işte başarılı olup olmayacağını ölçmek için kullanılan başarı, potansiyelini ölçmek için kullanılan yetenek, kişiliğini, ilgilerini ve davranışlarını ölçmek için kullanılan kişisel analiz testleri şeklinde olabilmektedir.

Sözlü olarak yapılan görüşme ya da mülakat ise, insan kaynağı seçiminde en çok kullanılan yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir. Görüşme sayesinde hem görüşmeci, aday hakkında bilgi edinme imkanı sağlarken hem de aday örgüt hakkında bilgi alma şansı yakalamaktadır. Görüşmeler işin türüne, görüşmecinin amacına ve deneyimine göre; planlı, plansız, birebir, karma, sorun çözme, grup, stresli ve yoğunlaştırılmış şeklinde gruplandırılmaktadır.

#### **1.4.4. Ücret Yönetimi**

Örgüt için çalışanın işletmeye sunduğu bilgi, beceri ve emeğin karşılığı olarak ödenen bedel olan ücret, işgücünün ana geliri ve yaşam seviyesini belirleyen bir unsur olmasının yanında, işletmeler açısından önemli bir gider kalemi olarak düşünülür (Açıkalın, 1999).

Örgüt için, pazarda rekabet edebilmek ve kendi içinde adaletli ücret dağılımı sağlamak için çalışanlarına ne kadar maaş ödemeli? sorusu ücret politikasının oluşturulmasını zorunlu kılar. İster kamu, ister özel sektör olsun örgütler için bu anlamda ücret politikaları önemlidir. İşte bu noktada İKY, şirketin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans değerlendirmelerinden faydalanır.

Ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmek için İKY iyi tanımlanmış prosedürlere ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyar. Çalışana yapılacak ödemeye ilgili çalışmalara ücret yönetimi denilirken; örgütlerde ücret yapısının kurulması, yönetilmesi, işgücü ve işletme arasında optimum ilişkiyi sağlayacak ücret düzeyinin belirlenmesi görevleri İKY'ye düşer. Bu bağlamda yola çıkıldığında ücretin üç temel fonksiyonu bulunduğu görülür(Berzek'ten Akt. Gökaslan, 2000):

- ✓ Birincisi, eldeki işgücünü tutmaktır. Eldeki işgücünün tutulması, işletme yaşam döngüsü için zorunludur.
- ✓ İkincisi, nitelikli işgücünü işletmeye çekmektir. Günümüzde birçok büyük işletme, yüksek ücret ve geniş sosyal imkânlarla, iyi ve nitelikli işgücünü kendisine çekmeye çalışmaktadır.
- ✓ Ücretin üçüncü temel fonksiyonu ise, işgücünün motivasyonunu sağlamaktır.

Motivasyon, çalışanları daha etkin ve verimli çalışmayı ve işletme için fedakârlık yapmasını sağlayan araçtır. Ücret tek başına olmasa da, motivasyon sağlamada en önemli araçlardan biridir.

İşletmelerde ücret yapısını belirleyen ve ücret sistemini etkileyen çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunların bir kısmı işletme içi, diğer bir kısmı işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir. İş değerlemesi ve performans değerlemesi, işletme ücret politikası ve toplu sözleşmeler işletme içi faktörleri; yasaların getirdiği yükümlülükler, piyasadaki ücret düzeyi ve sendikalar ise işletme dışı öğeleri oluşturmaktadır (Berzek'ten Akt. Gökaslan, 2000).

Ücret şu öğelerden oluşur(Kolu,2006:50):

**Ana ücret;** personelin yapmakta olduğu işin objektif esaslara göre değerlendirilmesi sonucu belirlenen ücrettir.

**Fazla çalışma ücreti;** personelin yasal olarak belirlenen günlük çalışma süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık verilen ücrettir, mesai ücreti olarak adlandırılır.

**Primler;** personelin yapması gerekenden daha fazla çalışma yapması veya üretimde bulunması durumunda özendirme ve teşvik amaçlı olarak ödenen ücrettir.

**Hafta tatili ücreti;** iş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde, çalışanların hafta tatillerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

**Genel tatil ücreti;** iş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde, çalışanların bayram ve genel tatil günlerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

**Yıllık izin ücretleri;** iş kanunu kapsamına giren iş yerlerindeki çalışanların, yıllık izin kullanmamaları durumunda kendilerine ödenen ücrettir.

#### **1.4.5. Personel Eğitimi Ve Geliştirilmesi**

Eğitim, en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Eğitime önem vermeyen iş örgütlerinin çalışanlarının, başarı ve dolayısıyla yoğun rekabet şartları altında varlıklarını koruyabilmeleri çok güç, hatta imkansızdır. Eğitim ve gelişim planlaması; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, beklenen çıktının seçilmesi, yapılacak aktiviteleri, hedeflere ulaşmada nasıl bir yol izleneceğini ve gelişim için bir zaman tablosu yaratılmasını içerir. Güçlü, zayıf yönlerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, personelin de neyi nasıl yapmak istediğinin analiz edilmesi gerekmektedir(Noe, 1999).

İşletmenin sağlayacağı eğitim olanaklarıyla, çalışanlar kendini geliştirmelidirler. Böylece eğitim ve geliştirmede amaç; kişilerin kendilerini geliştirme kaygısına sahip olmaları ve ömür boyu öğrenme alışkanlığı kazanmalarınıdır.

İşletmeler yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil; hayatta kalabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için de dinamizmlerini korumak zorundadırlar.



Herhangi bir nedenle, bu dinamizm zayıflatılacak veya kaybolacak olursa işletme kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır. Demek ki; işletmelerin oluşturduğu personel kadroları, sanayideki gelişmelere ve teknolojideki değişmelere ayak uyduracak düzeyde yetiştirilmeli, sistemli ve sürekli şekilde uygulanacak yetiştirme ve geliştirme programları ile elde edecekleri bilgileri koruyabilmelidirler. Yetiştirme ve geliştirmenin önemini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yalçın, 1994):

1. Nicelik ve nitelik bakımından verimliliği artırır,
2. Kazaları azaltır,
3. Denetimi azaltır,
4. Organizasyonun stabilizesini artırır,
5. Maneviyatı artırır.

#### **1.4.6.İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlaması**

Kariyer planlaması, bir işgörenin, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdüleri doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun tespit edilerek, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlamasıdır(Sabuncuoğlu, 2000).

Kariyer planlama; personelin, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri saptaması, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön belirlemesi ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması sürecidir.

Kariyer yönetiminin önemini somut bir biçimde ortaya koyabilmek için, amaçlarının bilinmesi faydalı olacaktır. Kariyer yönetimi iki grup amaca hizmet etmektedir(Bingöl, 1996):

Genel amaçlar:

- ✓ Örgütte yönetsel yükselme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak,

- ✓ Sorumluluk alma kabiliyetine sahip olanları hazırlamak amacıyla, bir dizi eğitim ve geliştirme konusunda çalışanlara verilen sözü yerine getirmek,
- ✓ Çalışanlara ihtiyaç duyacakları cesaret ve rehberliği sağlamak.

Özel amaçlar:

- ❖ Kişisel arzuları örgütsel amaçlar ile bütünleştirmek,
- ❖ Bireylere, kendilerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlamak,
- ❖ Hem örgüt, hem de çalışanlar için, karşılıklı yarar sağlamak,
- ❖ Gerek şimdiki, gerekse de gelecekteki işler için çalışanların ihtiyaç duyacakları nitelik ve becerileri tanımalarına yardımcı olmak,
- ❖ Sadece yukarı doğru değil, tüm yönlerde çalışanlar için yeni kariyer yolları ve planları geliştirmek,
- ❖ Kariyerlerinde durgunluk dönemine giren bireyleri, yeniden harekete geçirmek.

Çalışanlar, iş hayatındaki süreç boyunca farklı aşamalarda farklı beklentiler içindedirler. Eğer örgüt, çalışanların farklı aşamalarındaki kariyer amaçlarını biliyorsa ve kariyer yollarını belirlemişlerse daha etkili bir kariyer planlaması oluşturulabilir.

#### **1.4.7.Motivasyon Yönetimi**

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir(Koçel, 2007). Diğer bir ifade ile birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalardır.

Örgüt türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun yetkililer, motivasyon konusuyla ilgilenmek zorundadır. Motivasyon ve performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenemez. Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi, gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için, işgörenlerden gerektiği

gibi yararlanma yollarını belirleyecektir. Böylece; hem işgörenlerin gereksinimleri karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır (Öğüt ve diğerleri, 2009).

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan motivasyon teorisi, iki ana grupta incelenmektedir. Birinci grupta yer alan kapsam teorileri, bireye enerji veren ve onu harekete geçiren, yönlendiren veya onun davranışlarını yavaşlatan ve durduran ihtiyaçları incelemektedir. İkinci grupta yer alan teoriler ise, davranışın nasıl harekete geçirilerek yönlendirileceğini, hareket hızının sebeplerini açıklayan süreç teorileridir.

İKY'nin en temel amaçlarından biri, mevcut işgücünden en üst seviyede faydalanılabilecek, uygun ortamın sağlanması ve çalışanların bu yönde motive edilmesidir. Çalışanların motivasyonu karmaşık bir konudur ve üzerinde önemle durulması gerekir.

Yapılan birçok araştırma gösteriyor ki; çalışma koşulları, yönetim biçimi, çalışanların İKY uygulamaları yönündeki adalet algıları gibi faktörler onların motivasyonlarını, iş tatminlerini, örgütsel bağlılık düzeylerini, doğrudan etkilemektedir. Örgüt amaçlarını içselleştirmiş, tatmin olmuş, örgüt vatandaşı gibi hareket eden bağlı, motive olmuş verimli çalışanların varlığı örgüt başarısı için önemi göz ardı edilemez unsurlardır. Bu yüzden; İKY uygulamalarının çalışanları motive edici biçimde yürütülüyor olması bir zorunluluktur.

Kuruluşlar, bireyin ihtiyaç ve amaçlarını tatmin etmek isteğini olumlu yönde arttıracak, bir iş atmosferi oluşturarak, bireyin önüne performans sonuçlarına ilişkin açık, net ve işle bağlantılı ödüller koymalıdır. İçsel ödüller, doğrudan motivasyon yükselmesine etki yapar. Bu arada, ödüllerin adaletli olup olmadıklarını karşılaştıran birey, adalet olduğu sonucunu algılayarsa, motivasyona yine olumlu katkı gelmektedir(Altuğ, 1997). Tam tersi bir durum olduğunda da kişilerin motivasyonu düşmektedir.

#### 1.4.8.İnsan Kaynaklarında Sendika Kavramı

“Sendika, işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinden doğan ortak mesleki, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek amacıyla, meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır”(2821 sayılı Sendikalar Kanunu, madde 2).

“Sendika, bir sınıftan olanların iş ve kazanç bakımından çıkarlarını korumak için aralarında kurdukları birliklerdir”(Türk Dil Kurumu, Türkçe sözlük, 1996:636).

Sendikalar, istihdamın ekonomik ve diğer şartlarını iyileştirmek amacıyla kurulmuş, üyeliği ve üyeler arasında dayanışmayı esas alan kurumlardır. Başlangıçta, sadece işçilerin haklarını korumak amacıyla, işçi sendikaları var olmuşken, daha sonraları işveren sendikaları da faaliyete başlamış ve her iki kesim sendikaların kendi aralarında birleşmeleriyle de konfederasyonlar oluşmuştur. Çalışanları sendikalaşmaya iten temel neden, çalışma şartlarıdır. Ücretler, iş güvenliği, diğer ödemeler, yükselme imkanları, amirlerin davranışları gibi nedenler çalışanların sendikaya üye olmasına neden olur(Şimşek ve Öge, 2012)

Sendikaların temel amacı(Berberoğlu, 1995);

- Çalışanları farklı işkolları kapsamında bir araya getirme ve tek bir amaç etrafında toplamak,
- İşçinin milli gelirden hakkı olan payı almasını sağlamak,
- İşçinin adil bir ücret ve insanca bir yaşama kavuşmasını sağlamak,
- İşçiler açısından her türlü ekonomik ve sosyal endişeleri ortadan kaldırmak ile geleceğe güvenle bakabilmelerini sağlamak,
- Bir baskı grubu oluşturarak işçi lehine yasalar çıkmasını sağlamak,
- Üyelerin mesleki ve kültürel açıdan gelişmelerini sağlamak, her türlü bilgisizliği ortadan kaldırmak.

### 1.4.9.İnsan Kaynaklarında İş Güvenliği ve Sağlık

İşçilerin iş kazalarına uğramalarını önlemek amacı ile güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınması gereken tedbirler dizisine “İş Güvenliği” denir.

Güvenlik, bedensel sağlıkla ilgili bir kavramdır. İşyerinde, işin yürütülmesi sırasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan, sistemli ve bilimsel çalışmalardır. Çalışanların iş kazalarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmalarına da engel olmak amaçlanmaktadır. Haziran 2012 tarihinde çıkarılan ve Ocak 2013 tarihinde yürürlüğe giren 6331 sayılı iş yasasıyla birlikte, iş sağlığı ve güvenliğinin önemine dikkat çekilmeye başlanmıştır. Bu yasayla; bütün işgörenlerin iş kazalarından ve meslek hastalıklarından korunması, işletmenin risklerinin azaltılması amaçlanmaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü(WHO) ve Uluslar Arası Çalışma Örgütü(ILO)'ne göre işçi sağlığı ve iş güvenliği, " Tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ile refahlarının en üst düzeye çıkarılması ve durumun korunması; iş yeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların neden olduğu sağlığa aykırı sonuçlar ile çalışanları yaralanma ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması; çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklerine uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak çalışanların bedensel ile ruhsal ihtiyaçlarına uygun bir çalışma ortamının yaratılmasıdır."

İKY birimi çalışanların sağlık ve güvenliklerini koruma görevini yerine getirirken şu ilkelere uymalıdır(Aldemir vd., 2001):

- ✓ İşçi sağlığı ve iş güvenliği birbirinden ayrılamaz,
- ✓ Temel görev, koruyucu hizmetlerdir,
- ✓ İş ile onun sağlık yönü birbirinden ayrılamaz,
- ✓ Öncelikle üzerinde durulması gereken insandır, üretim ikinci plandadır,
- ✓ Çalışanların sağlığı ile ilgilidir,
- ✓ Sadece iş kazalarından ve meslek hastalıklarından oluşmamaktadır,

- ✓ İşçinin sadece sağlık ve güvenliğinin korunması değil, geliştirilmesi de amaçlanmalıdır,
- ✓ İşçi sağlığı ve iş güvenliği çok disiplinli bir konudur, Tıp, mühendislik ve sosyal bilimler ile yakından ilgilidir,
- ✓ Bilim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler, işçi sağlığı ve güvenliği alanındaki bilgilerinde sürekli olarak yenilenmesini gerektirmekte, dolayısıyla sürekli eğitimi zorunlu kılmaktadır,
- ✓ İşçilerin sağlığını korumak ve geliştirmek, temelde bir işveren yükümlülüğüdür.

#### **1.4.10. Performans Değerlendirme**

İşletmelerin çoğunluğu için personelin en önemli özelliği, işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Bu katkı, personel başarımı ya da diğer bir deyişle personel performansı olarak adlandırılmaktadır. Personel performansından anlaşılan personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek performans gösteren personel, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir, böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur. Performans değerlendirmesi ise; personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir.

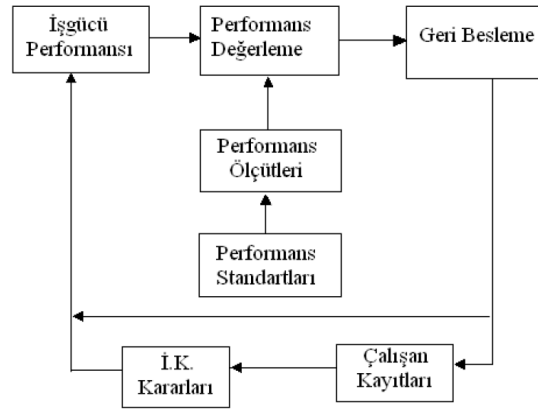
## **2.PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

### **2.1.Performans Değerlendirmenin Tanımı**

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonları arasındadır. Performans değerlendirmesini, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise; oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise, performans veya başarının nesnel bir kavram olmasıdır. Performans değerlendirme; örgütte görevi ne olursa olsun, bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, fazlalıklarının, yeterliliklerinin, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir(Fındıkçı, 1999).

Performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla, karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanın işteki performansını değerlendirmesidir. Bu değerlendirme sonucunda, yöneticiler gelecekle ilgili projeksiyonlarını daha başarılı biçimde yapabilirler. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede, performans değerlendirmenin önemi yadsınamaz(Çalık, 2003)

Bir çalışan, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra; iş başarımının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur. Çalışanın amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu çalışan için önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için, neler yapabileceklerini bilmek isterler. Bu da, performans değerlemesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.



**Şekil 2.1. Performans Yönetim Sisteminin Unsurları**

**Kaynak:** M. Şerif Şimşek ve H. Serdar Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim Yayınevi, 5. Baskı, 2007:290)

Diğer bir taraftan çalışanlar, terfi, nakil, ücretlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca onlar, üstlerinin kendileri ve işi yapma biçimleri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacını duyarlar. Bu inancın yaratılması ve söz konusu isteklerinin karşılanması, çalışanların çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesiyle mümkün olur(Yoder et al, 1998). Performans Yönetimi'nin ana bileşenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a) Stratejik Yön Belirleme-Planlama (Stratejik Planlama buna bağlı Yıllık İş Planları)
- b) Kritik Başarı Alanı ve Yıllık Hedeflerin İndirgenmesi ve süreç hedefleriyle ilişkilendirme
- c) Yetkinlik Hedefleri'nin Belirlenmesi
- d) Performans Değerlendirme (Hedef gerçekleştirmelerinin değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi)
- e) Rehberlik-İzleme
- f) Yönetim ve Profesyonel Gelişim Programları (yetkinlikleri geliştirerek performansı yükseltecek program ve gelişme planlarının oluşturulması)
- g) Ücret Yönetimi (ödüllendirme sistemleriyle ilişkilendirme)
- h) Kariyer Yönetimi (Kariyer haritalarının ve yedekleme planlarının oluşturulması için alt yapı oluşturma)



## 2.2.Performans Kavramı

Türk Dil Kurumu resmi sitesinde “Performans” Fransız kökenli bir kelime olup, Türkçe karşılığı “başarım” olarak verilmiştir (<http://tdkterim.gov.tr> Erişim Tarihi:16.03.2014). “Edim” olarak da tanımlanan “performans”, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir(Açıklık, 1999).

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi olarak da tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle performans, *"bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır"*(Carter, 1994:132).

Literatürde yapılan en genel performans tanımı ise, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile de performans, belirli bir işi yapan çalışanın, grubun yada örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini ve neyi sağlayabildiğini, hem niceliksel hem de niteliksel olarak belirten bir kavramdır(Dolgun, 2007).

Performans; belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal ya da hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve fonksiyonuna göre “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramlarıyla birlikte kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Performans Değerlemesinden elde edilen sonuçların kullanımıyla ilgili bilgiler tablo 2.1'de gösterilmektedir:

**Tablo 2.1. Performans Değerlemesinden Elde Edilen Sonuçların Kullanım Alanları**

Amaç	İşgörenlerin Çalıştıkları Alanlar	
	Ofis Hizmetleri	Üretimde İşgörenler
Ücret artışları	% 85	% 83
Terfi Kararları	% 83	% 67
Eğitim gereksinimini saptamak	% 62	% 61
Daha güvenilir seçim sistemi geliştirmek	% 24	% 30
Diğer	% 8	% 9

**Kaynak:** Aldemir, C., Ataol, A.ve Budak, G.,**Personel Yönetimi**, İzmir, 2001,s.268

### 2.3.Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

İlk yapısal performans denetleme sistemi, Frederick Taylor ve yardımcıları tarafından, 1.Dünya Savaşı'ndan önce kurulmuştur. 1920 yılında ilk uygulama, Amerikan Ordusu büro personelinin değerlendirilmesinde gerçekleştirilmiş, izleyen yıllarda İngiltere'de bazı fabrikalarda uygulanmıştır. Başarı değerleme, önce Amerika sonra İngiltere'de 1950 ve 1960'lı yıllarda basit yapıda bir performans değerlendirme uygulamasıyla başlamıştır. 1970 yılında, sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmıştır. "Performans Yönetimi" terminolojisi bu yıl ilk defa kullanılmış olup, 1980 yılından itibaren de sistem uygulamaya başlanmıştır.

Türkiye'de performans yönetimi uygulamalarının bir bölümünün, Osmanlı İmparatorluğu dönemine uzandığını söyleyebiliriz. Mimar Sinan'ın Süleymaniye Camiini inşası sırasında, ustalıklarına göre çalışacak personelin işe alımı, istihdam, ücretlendirme, başarılı performans gösterenlerin ödüllendirilmesi ve yükseltilmesi, aslında bu sisteme güzel bir örnek teşkil etmektedir. Cumhuriyet dönemindeki ilk uygulamanın, Türk Silahlı Kuvvetlerinde görüldüğünü, kamuda ise Türk Hava Yolları, Ereğli Demir Çelik'te bulunduğunu görüyoruz. Ülkemizde 1980 yılı sonrası ağırlıkla performans değerlendirme üzerine yoğunlaşılması ile son yıllarda performans ve sonuçlarının kullanımını da içeren başarılı örneklerle

rastlandığını söyleyebiliriz(Öztürk, a.g.e, 27). Özellikle 4857 Sayılı İş Kanununun 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte, çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sistemi sonuçlarının yasal bir belge olarak kabul edilmesi sonucunda, işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır(Uyargil, 2008).

#### **2.4.Performans Değerlendirme Süreci**

Performans değerlendirme süreci, bir bütün olarak ele alınmakta, bu süre içinde başarılar ödüllendirilmekte, başarısızlıklar bildirilerek bununla ilgili eksikliklerin giderilmesi sağlanmaktadır. Performans değerlendirme faaliyetlerinde temel ilke, başarısızlıklardan hareket edip personeli cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip ödüllendirmektir.

İşletmede performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için, öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve fizibilite çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Performans değerlendirme yapılırken, değerlendirmenin kimlere ve kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların, açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekmektedir(Sabuncuoğlu, 2000:186).

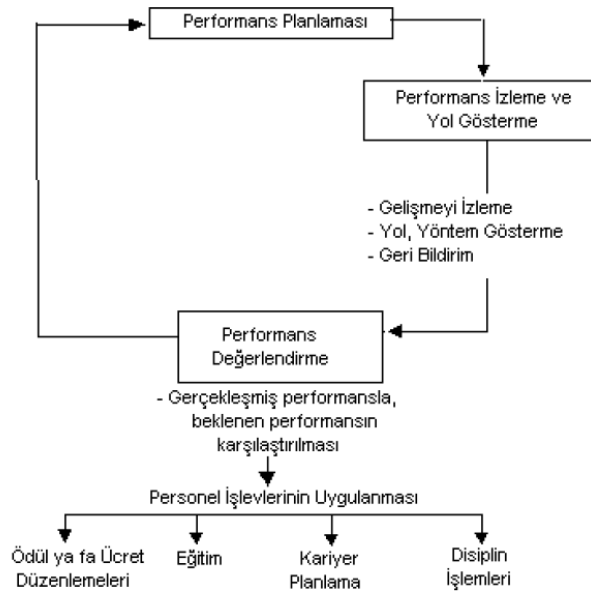
Değerlendirme sırasında dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da “neyin ölçüleceği”dir. Çünkü; işgörenler, yerine getirmeleri halinde puanlarını artıracak olan davranışları zaman içinde benimsemektedir(Waldman et al., 1998). Bununla birlikte, performans değerlendirme faaliyetlerinden beklenen sonuçların elde edilebilmesi için, sistemli bir değerlendirme planının oluşturulması, yöneticilere gerekli eğitimlerin verilmesi, değerlendirmenin belirli periyotlarla yapılması ve personele bu konuda geribildirim verilmesi çok önemlidir.

İşletmelerin yapısı, görevlerin niteliği, her görevde başarı için gerekli ölçütler, standartlar farklı performans değerlendirme tekniklerini uygulamayı zorunlu kılmıştır. Bundan dolayı, performans değerlendirme süreci standart olmaktan çok, uygulandığı duruma özgü koşullar, işletmenin yapısı, üretilen mal

ya da hizmetlerin yapısı, personelin özellikleri, organizasyon yapısı ve işletme kültürü dikkate alınarak yapıldığında çok daha verimli olmaktadır.

Performans standartları; işgören ve yöneticiler açısından neyin, nasıl yapılması gerektiği konusunda yararlı bilgiler sağlamaktadır (İplik, 2004). Bununla birlikte, performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için, görev ve işlerin tanımlanması, iş analizlerinin yapılması ve değerlendirme boyutları olan ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir (Schuler, 1995).

Performans yönetim süreci şekil 2.2'de gösterilmiştir:



**Şekil 2.2. Performans Yönetim Süreci**

**Kaynak:** Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, 1995, s. 124

Değerlendirme ölçütlerinin başarılı olabilmesi için, taşınması gereken özellikler aşağıda belirtilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003):

- Spesifiklik; her işgören kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- Ölçülebilirlik; performans ölçümü, standartlar sayısal olarak ifade edilebildiği takdirde daha kolay yapılabilir.

- Gerçeklik; standartların gerçeğe uygun olması gerekmektedir. Gerçeğe uygun olmadığı ve ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan işgörenler, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

Sistemli bir performans değerlendirme, yöneticilerin bütün işgörenleri değerlendirmelerine yardımcı bir araç olarak, birçok işletme tarafından kabul edilmektedir. Bu değerlendirmeler, çok sık olarak daha üst kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin; ücretlerde adiliyete göre artış sağlamanın ve eğitime ihtiyacı olanların saptanmasının bir ölçütü olarak kullanılmaktadır.

## **2.5.Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı**

Performans değerlemesinin amacı, işgörenlerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak ve onların becerileri oranında sorumluluk üstlenmesini sağlayan bir kültür tesis etmektir(Bolton, 1999).

Bir performans değerlendirme modelinde; iletişim, eğitim, ölçme ve araştırmayı teşvik, dört temel unsurdur. Performans değerlemede yönetici personelle birlikte çalışarak, onların değerlendirme sistemi sürecini anlamasını sağlamalı ve kariyer geliştirmeye yönelik fırsatları bildirmelidir. Ayrıca yönetici, işgörenin performansı ile ilgili olarak geri bildirim sistemini uygulamalıdır.

Başarılı bir performans değerlemede, işgörenler pasif bir dinleyici değil, aktif bir katılımcıdır(Örücü ve Köseoğlu, 2003). Performans değerlendirme, önceden belirlenen kriter ve standartlar doğrultusunda performansı arttırmak ve belirlenen bu kriter ve standartları sağlayamayan personellerin, eğitime ihtiyaç duydukları alan ya da alanları ortaya çıkarmaktır. Organizasyon olarak hedeflenen ise, verimlilik ve performansın en yüksek seviyeye çıkartılmasıdır. Yani bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan, resmi bir yöntemdir.

Bu değerlendirmenin nihai amacı, kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performansı motive etmek, yapıcı geribildirimde bulunmak ve etkin bir gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır(Luecke, 2008).

Performans değerleme; kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir durum teşkil ettiği halde, kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından, çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü; örgütün çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını tespit etmesi, daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu açısından da önemli olmaktadır.

Performans değerlemesinin başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir (zgen vd., 2002):

- ✓ Performans değerlemesiyle elde edilen bilgileri, işletmede görevli tüm yönetici ve çalışanlara geribildirim yoluyla aktarmak suretiyle, onların performansının iyileşmesine katkıda bulunmak,
- ✓ çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve daha önce uygulanmış olan eğitim programı sonuçlarını değerlendirmek,
- ✓ çalışanlara hangi oranda ücret zammı ve her türlü ücret ayarlamalarının yapılması konusunda, yöneticilere yardımcı olmak,
- ✓ Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olma konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- ✓ Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- ✓ çalışanların iyi veya kötü performans veya başarımlarını tespit ederek kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizliklerini gidermek,
- ✓ İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve diğer İK bilgi sistemindeki hatalı bilgileri tespit ederek işe alma, eğitim, değerlendirme ve diğer İK kararlarında hata yapılmasına engel olmak,
- ✓ İş tasarımıdaki yanlışlıkları tespit etmek ve bu doğrultuda gerekli düzeltme işlemlerini yapılmasını sağlamak,
- ✓ çalışan tüm personelin aile, finans, sağlık ve diğer özel sorunlarını değerlemeye dahil ederek, bu konuda İK bölümünün çalışanlara yardımcı olmasını sağlamak,

- ✓ Tüm çalışanlara inisiyatif kullanma, sorumluluk yüklenme ve görevlerini daha iyi yapma konusunda onları motive etmek ve arzu ederek, isteyerek çalışmalarını sağlamak,
- ✓ Yöneticiler ve astları arasında iyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak,
- ✓ Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarmalarda yasal bir temel oluşturmak,
- ✓ İK planlamasının talep ve arz tahminleri için doğru ve güvenilir bilgi girdilerini sağlamak,
- ✓ İK bölümü ve genelde işletmenin iyi veya kötü performans gösterip göstermediği hakkında geribildirim sağlamak.

## **2.6.Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları**

Çalışanları ve dolayısıyla organizasyonu geliştirmeyi hedefleyen, bireysel performans yönetim sistemlerinin, çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona olan faydalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

### **2.6.1.Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları**

Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Yöneticiler, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilme boyutu ve bu amaçlara ulaşma çabalarında, çalışanın katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenirler.
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermelerini sağlar.
- Yöneticileri emrindeki çalışanlar konusunda uyarır. Çalışanların kişisel yetenekleri, değerlemelerle tanınır ve buna göre davranılır.
- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.

- Değerlendirmeler yöneticilerle çalışanların kaynaşmalarını sağlar. Böylelikle yöneticilerin astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler, daha olumlu hale dönüşür.
- Çalışanların kapasite ve başarıları konusunda bilgi kaynağı olarak kullanılır.
- Yöneticiler, astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Yöneticiler astlarını değerlendirirken, kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.
- Yöneticiler astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır.
- Yöneticiler yönetsel becerilerini geliştirirler veya bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

### **2.6.2.Değerlenen (Astar) Açısından Yararları**

Performans değerlendirmenin astlar açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Bireysel olarak psikolojik ihtiyaçları tatmin edilir. Kendine güven duygusu, işten elde edilen doyum artar.
- İçinde buldukları organizasyonun amaçlarını daha iyi anlarlar.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanımlarına, eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Geri besleme alarak başarıları üzerine yoğunlaşır ve motive olurlar, iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendiklerini öğrenirler.
- İşletme içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.



- Terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi önemli konularda, çalışanda objektif değerlendirme inancı doğar.

- Üstün yetenekli çalışanların tanınmasına yardım eder.

- Objektif kriterlere dayanarak kendi performanslarını kendileri değerlendirebilirler.

### **2.6.3. Organizasyona Sağladığı Yararlar**

Performans değerlendirmenin organizasyona sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Doğan, 2004):

- Organizasyonun etkinliği ve verimliliği artar.

- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.

- Kurumun gerekli olan eğitim ihtiyacının, eğitim bütçesinin belirlenmesine ve eğitim programlarının düzenlenmesine yardımcı olur.

- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.

- Organizasyondan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde, önemli bir kaynak olur.

- Tek tek çalışanların performans düzeyleri, sonuçta organizasyonun performansı için belirleyici olacağından, bir bütün olarak organizasyonun etkinliğinin belirlenmesini sağlar.

- Ücret yönetimi ve ücret uygulamalarında yardımcı olacak veriler sağlar.

- Organizasyonda dürüst bir yönetim anlayışı yayarak, güven yaratır ve çalışanın moralinin yükselmesini sağlar.

- Çalışanların işletme bölümleri arasında işten işe aktarılmasında ölçü olarak kullanılır.
- Organizasyon ve takım amaçlarının kişisel amaçlarla entegrasyonu sağlanır.
- İnsan kaynaklarının planlanması 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. nedenlerle ortaya çıkan)

## **2.7.Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme; örgütler için titizlikle uygulanması gereken çok önemli bir insan kaynakları faaliyetidir. Her örgüt ve yöneticileri kendi hedefleri doğrultusunda, ilerlemeyi ön planda tutan, örgüt kültürüne uygun, örgütün gereksinimlerini karşılayabilecek performans değerlendirme yöntemi geliştirme çabası içindedirler.

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi, her zaman önemli bir sorun teşkil etmiş ve bu nedenle organizasyonlar kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır. Bu seçimde dikkat edilmesi gereken husus, değerlendirme tekniğinin neyi ölçtüğünün iyi belirlenmesidir.

Her işletme, örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği personelin performansını değerlemek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntem ya da yöntemlerini uygulamak zorundadır. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, bir başka işletmede aynı oranda başarılı sonuçlar sağlayamaz. Her işletmede başarıyla uygulanabilecek mükemmel bir değerlendirme yönteminden bahsedilemez. Çünkü; performans değerlemesinde kullanılacak her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır(Özgen vd., 2002).

### 2.7.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Bu yöntemde üstler, astlarını başarılarına göre sıralar ve uygulama sıralama yöntemine göre değişir. Örneğin basit sıralama (simple ranking) tekniğine göre üstler astlarını en başarılıdan en başarısıza göre sıralarlar.

Basit sıralamaya göre daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda, başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişilerin fazla olması, yöntemin kalabalık iş gruplarında uygulanması açısından zaman alıcıdır.

Basit veya ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer veya organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasındandır. Ayrıca sıralama yönteminde, çalışanların pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları değerlendirme süresince "pozisyondan etkilenme" hatasını meydana getirecektir. Ayrıca; sıralama yönteminde çalışanlar, sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır.

Sıralama yönteminde 4 farklı türden bahsedebiliriz. Bunlar:

- a) Basit Sıralama Yöntemi
- b) Alternatif Sıralama Yöntemi
- c) Puan Verme Yöntemi
- d) İkili Karşılaştırma Yöntemi'dir.

#### 2.7.1.1. Basit Sıralama Yöntemi

Basit Sıralama Yönteminde değerlendirmeyi yapan, çalışanları en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısıza doğru sıralar. Bazen grubu içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek, bunlar içinde sıralamayı yapmak kolaylık

sağlayabilir(Uyargil, 1994). Departmanlara göre yapılmış basit sıralama yöntemi örneği Tablo 2.2.'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.2. Departmanlara Göre Yapılmış Basit Sıralama Yöntemi Örneği**

Satış	Ofis	Depo	Dağıtım
1. Murat	1. Umut	1. Onur	1. Arda
2. Mütıntaz	2. Gökhan	2. Engin	2. Suat
3. Aslı	3. Volkan	3. Erdal	3. Bilge
4. özeler	4. Erdoğan	4. Beyhan	4. Tülay
5. Tülin	5. Cevdet	5. Pelin	
	6. Sinem	6. Buğra	
	7. Funda		

**Kaynak:** Ali Doğan, Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Tek.Üni.Sos.Bil.Ens.,İstanbul, 2004, s.15

### 2.7.1.2.Alternatif Sıralama Yöntemi

Alternatif Sıralama Yönteminde, değerlendirici önce tüm çalışanları bir kâğıda listeler. Daha sonra bu listeden en iyi çalışmanı belirtilen özellik için, aşağıdaki listenin en başına, en kötü çalışmanı ise listenin en sonuna yerleştirir. Daha sonra, ikinci en iyi çalışmanı seçerek ikinci sıraya, ikinci en kötü çalışmanı seçerek 19. sıraya yerleştirir. Bu işlem çalışanların tümü listede yer alıncaya kadar devam eder. Yirmi kişiden az gruplara uygulanabilen bu teknikte, en iyi ile en kötüyü saptamak kolay olsa da ortalarda kalan çalışanların sıralamasını yapabilmek zordur. Tablo 2.3'te Alternatif Sıralama Yöntemi örneği gösterilmektedir.

**Tablo 2.3. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği**

ALTERNATİF SIRALAMA YÖNTEMİ	
Şu Özellik İçin: _____	
Ölçtüğünüz özellik için değerlendirmek istediğiniz bütün çalışanları listeleyin. En yüksekte sıralanan çalışanın ismini 1. çizgiye yazın. En düşük sıralanan çalışanın ismini de 20. çizgiye koyun. Daha sonra en yüksek ikinci sırayı alan çalışanı 2. çizgiye, ikinci en kötü çalışanı 19. çizgiye koyun. Bütün isimler skalada yer alana kadar buna devam edin.	
<b>En yukarıda sıralanan çalışan</b>	
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.
	<b>En aşağıda sıralanan çalışan</b>

**Kaynak:** Ali Doğan, **Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Tek.Üni.Sos.Bil.Ens.,İstanbul, 2004, s.11

### 2.7.1.3.Puan Verme Yöntemi

Puan Verme Yönteminde değerlendirme yapan kişi, önceden belirlenmiş bir puanı belli gruptaki çalışana dağıtır. Çalışanlar en yüksek puan alandan, en düşük puan alana doğru sıralanır. İyi performans gösteren çalışana, kötü performans gösteren çalışandan daha fazla puan verilir(Werther and Davis, 1994).Tablo 2.4’de Puan Verme Yönteminin bir örneği gösterilmektedir.

**Tablo 2.4. Puan Verme Yöntemi Örneği**

<b>Talimat: Toplam 100 puanı çalışanın performansının görelî olarak iyiliğine göre tüm çalışan arasında dağıtın. En yüksek puanı alan personel en iyisidir.</b>	
<b>Puanlar</b>	<b>Personel</b>
17	Neşe
14	Mümtaz
13	Sertan
11	Tarcan
10	Duygu
10	Murat
9	Cem
6	Burçin
5	Gökhan
5	Suat
100	

**Kaynak:** W.B. Werther and D. Keith, **Human Resources and Personnel Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1994, s.357

#### 2.7.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili Karşılaştırma Yönteminde, her bir çalışan diğerleri ile sadece bir kriter kullanılarak tek tek karşılaştırılır. Bazen bu teknikte, kişilerin adları yazılı olan kartlar kullanılır. İlk olarak değerlendirilecek kişilerin adları, ayrı ayrı kartlara yazılır. Her çalışan değerlendirilecek diğer çalışanlarla ayrı ayrı karşılaştırılır. İki kişi arasında yapılan her bir karşılaştırmada, değerleyici daha iyi olduğunu düşündüğü çalışana işaretler. Çalışan kaç kez tercih edildiyse, bu sayılar toplanır ve elde edilen sayı, toplam karşılaştırma sayısı içerisinde, değerlendirilen birey için bir indeks sayısı görevini görür. Daha sonra bu puanlar, standart sapma ve ortalamaları alınarak standart puanlara dönüştürülebilir (Yüksel, 1997). En çok işaret alan çalışan, performansı en yüksek, en az işaret alan çalışan da performansı en düşük çalışan olarak belirlenir.

İkili Karşılaştırma Yöntemi ile çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması için, özel bir tablo da oluşturulabilir. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına herhangi bir sıra ile (soyadı sırası, kıdem vb.) çalışanların adları yazılır. İsimlerden oluşan satır ve sütun bir matris haline getirilir ve her satırdaki çalışan, sütundaki diğer çalışanla karşılaştırılır. En çok seçilen çalışan, en başarılı olan şekilde kabul edilir. İkili Karşılaştırma Yöntemi ile ilgili örnek Tablo 2.5'te gösterilmektedir.

**Tablo 2.5. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği**

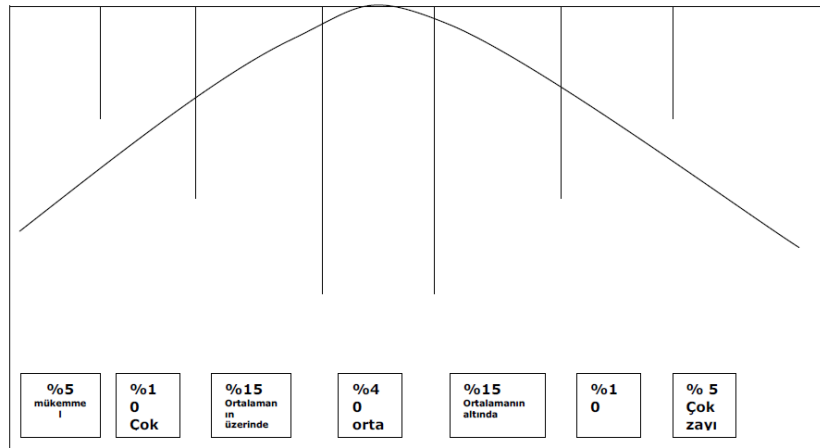
SIRALAMANIN YAPILDIĞI ÖZELLİK: İŞİN KALİTESİ Değerlendirilen Personel:						SIRALAMANIN YAPILDIĞI ÖZELLİK: YARATICILIK Değerlendirilen Personel:					
Karşılaştırılan Personel	A Ash	B Burçin	C Ceyhun	D Deniz	E Eda	Karşılaştırılan Personel	A Ash	B Burçin	C Ceyhun	D Deniz	E Eda
A Ash		+	+	-	-	A Ash		-	-	-	-
B Burçin	-		-	-	-	B Burçin	+		-	+	+
C Ceyhun	-	+		+	-	C Ceyhun	+	+		-	+
D Deniz	+	+	-		+	D Deniz	+	-	+		-
E Eda	+	+	+	-		E Eda	+	-	-	+	

**Kaynak:** Gary Dessler, **Human Resource Management**, (New Jersey: Prentice-Hall), 2000, s.327

### 2.7.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinin asıl çıkış amacı, bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan, zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere, bu farklılıkları ortaya koyabilmek adına, bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda, çalışanların performans düzeylerinin, normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını beşli skalaya göre değerlendirirler(Barutçugil, 2002).

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farz edersek, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır.



Şekil 2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

**Kaynak:** Ülker Çolakoğlu , “Başarım Değerlemesi”, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, (Ed. Cengiz Demir), Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.129-148.

Şekil 2.3’de de görüldüğü gibi bir örgütte çalışan 100 işgörenin değerlendirilmesi istenildiğinde, 40 işgören orta, 15 işgören ortalamanın üzerinde, 10 işgören çok iyi, 5 işgören mükemmel, 15 işgören ortalamanın altında, 10 işgören zayıf, 5 işgören ise çok zayıf başarı düzeyindedir.

Zorunlu dağılım yöntemi; özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda, tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak, bu yöntemde her grup için, normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur(Uyargil, 1994).

Hem sıralama, hem de zorunlu dağılım yöntemleri, kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle; değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı, açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde, bu yöntemlerin kullanılması uygun görülmez. Başarı sırasına göre konulmuş, astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir.



### 2.7.3.Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemi, en eski, en basit ve en yaygın olarak kullanılan değerlendirme yöntemidir. Genel olarak kriterler; kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler olmak üzere, üçe ayrılır. Tespit edilen kriterler ışığında çalışanın performansı “yetersiz”, “yeterli” ve “mükemmel” olarak derecelendirilir. Bu derecelere verilen sayısal değerler ile çalışanın performansı sayısal olarak hesaplanabilir. Tablo 2.6'da örnek grafik değerlendirme tablosunu görmekteyiz:

**Tablo 2.6. Örnek Grafik Derecelendirme Tablosu**

İş görenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı Ölçütleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
İş Bilgisi: Sahip olduğu kuramsal ve uygulamalı bilgilerin yeterliliği					
Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
Planlama-Organizasyon: Kendi işini plânlaması ve düzenlemesi					
Kaynak Kullanımı: İşgücü ve amaçları doğru kullanım					
Liderlik: İnisiyatif kullanma ve öncü olma					
Sözel Haberleşme: İkna edici olma ve kendisini dinletme					
Yazılı Haberleşme: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
Mesleki Özellikler: Giyim, tutum ve işbirliği anlayışı					
İnsan İlişkileri: Çevresiyle uyum ve saygılı davranış					

**Kaynak:** Türkan Argon, ve Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın- Dağıtım, Ankara 1.Baskı,Şubat, 2004, s.233

Çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir.

#### 2.7.4.Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, önce değerlendirilecek olan personelde aranan özelliklerin ve davranışların sıralandığı bir kontrol listesi oluşturulur. Daha sonra değerlendirici, formda belirtilen özelliklerden, çalışanın sahip olduklarını belirler. Geleneksel değerlendirme skalalarından farklı olarak, her bir kriter için ölçeklendirme yapılmaz. Değerlendirici sadece, değerlendirilen bireyin ilgili özelliğe sahip olup olmadığına karar verir. Kontrol listesinde sıralanan kriterlerin ağırlıklarına göre puanlar atanarak, yöntemi sayısal hale getirmek de mümkündür(Barutçugil, 2002). Kontrol listesi yöntemi tablo 2.7'de gösterilmektedir:

**Tablo 2.7.Kontrol Listesi Yöntemi**

İşgörenin Adı – Soyadı:	Unvanı:	
Bölümü:	Departmanı:	
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirmeyi Yapan:	
ÖZELLİKLER		
	Evet	Hayır
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?	-	-
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?	-	-
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?	-	-
4. Astlarını genelde desteklemekte midir?	-	-
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mı?	-	-
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?	-	-
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamiyle uymaya çalışıyor mu?	-	-
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?	-	-
9. İş yeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?	-	-
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	-	-
11. İşgören sorunlarını dinlemek için zaman buluyor mu?	-	-
12. Bir işgöreni arkadaşları arasında açıkça uyardı mı?	-	-
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?	-	-
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?	-	-
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?	-	-
16. Emirler, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
17. Gözetimcinin emirleri, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
18. Çok iyi iş yapma takdir eder mi?	-	-
19. Programlara genellikle uyulur mu?	-	-
20. Hiç hata yapar mı?	-	-

Kontrol listesi yöntemi kolay, düşük maliyetli ve kısa zamanda uygulanabilen bir yöntemdir. Ancak eğer yöntem tek değerlendiriciyle uygulanıyorsa, sonuçların öznelliği ve güvenilir olmamaları gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Değerlendirici objektif olmayabilir. Bu sebeple, değerlendiricilerin doğru seçilmesi ve kontrol listesinin doğru hazırlanması, bu yöntemi başarılı kılacak iki önemli etkidir.

### 2.7.5.Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, ilk kez 2. Dünya Savaşında A.B.D hava kuvvetlerinde görevli havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan, önemli olayların izlenmesiyle uygulanmaya başlanmış, daha sonra da endüstri alanında kullanılmıştır(Sabuncuoğlu, 2000).

**Tablo 2.8. Kritik Olay Tablosu**

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezemedi		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu		C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama:</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama:</u> B yüksek fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

**Kaynak:** Birgül Çiftçi, “Performans Değerlemesi”, İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed. Uğur Dolgun), Ekin Yayınları, Bursa, 2007,s.167.

Tablo 2.8' de gösterildiği gibi kritik olaylar içinde yönetici, performans süresince çalışanların, olumlu ve olumsuz performans davranış yazdığı bir yöntemdir. Bu yöntemde değerleyici, personeli işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kaydeder. Bu kayıtlar personelin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir.

Kayıt edilen personel davranışları, örgüte olan katkıları bağlamında, değerlemeci tarafından hazırlanan bir ölçek üzerinde değerlendirilir. Ancak, kritik olayların tanımlanarak, bir ölçek şeklinde biçimlendirilmesinde güçlüklerle karşılaşılabilir. Bu nedenle değerlemeciler, önceden belirlenmiş bazı hususlarla ilişkili davranışları kaydetmeyi tercih etmektedirler. Örneğin, değerlemeci değerlendirilen işgörenlerin enformasyon taleplerine olumsuz yanıt vererek, onlarla işbirliğine girmekten kaçınması gibi bir davranışını, olumsuz olarak kayda geçebilir.

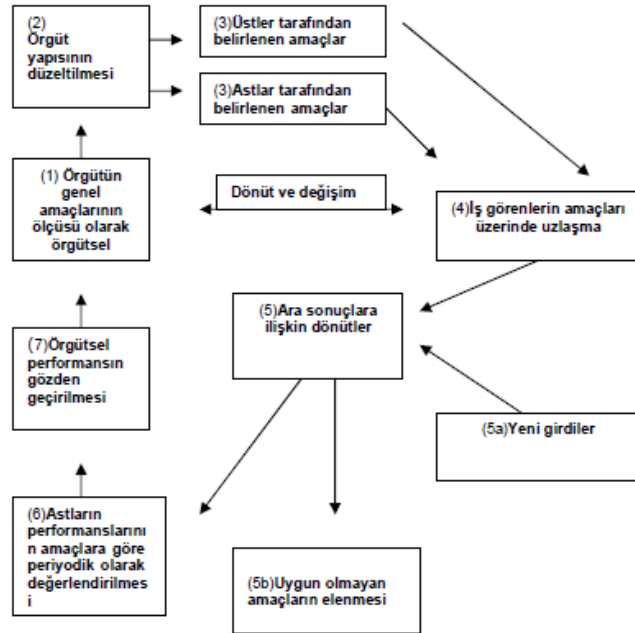
Kritik olay yöntemi, personele üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendisini geliştirme olanağı tanımakla birlikte, bazı sakıncalar da içermektedir. Örneğin, bireylerin amirleri tarafından izlenerek haklarında bir takım notlar alınması, merak ve tedirginlik açarak stres faktörü haline gelebilir(Argon ve Eren, 2004).

### **2.7.6.Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntemin dayandığı yönetim anlayışı, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşılaştırdıkları ve belirli dönemlerde, bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini inceleyen bir süreçtir. Bu süreç; amaçların belirlenmesi, faaliyet planlaması, kendi kendini kontrol (Öz kontrol), periyodik değerlendirmeler olmak üzere dört safhadan oluşmaktadır.

Şekil 2.4'de de görüldüğü gibi, önce durum değerlendirmesi yapılarak örgütün güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek, güçlü yönlerinden nasıl faydalanılacağı, zayıf yönlerinin nasıl geliştirileceği ve dış çevreden gelen fırsat

ve tehditlerin neler olduğu gibi konular gözden geçirilerek amaçlar belirlenir (Paksoy, 2006).



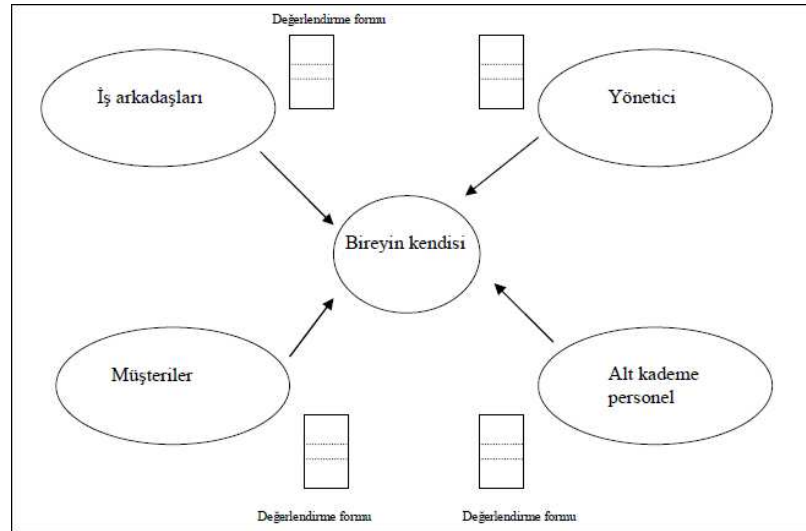
Şekil 2.4. Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü

**Kaynak:** (Argon vd., a.g.e, 2004:234)

### 2.7.7. 360 Derece Değerleme Yöntemi

Günümüzde en popüler performans değerlendirme yöntemlerinden biri de, 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bu sistem, bir yönetici ya da personelin, aynı seviyede görev yaptığı takım üyeleri, işi gereği ortak çalışmada bulunduğu diğer bölüm yöneticileri, bağlı olduğu yönetici, kendisine bağlı çalışan personel, müşteri veya tedarikçileri tarafından değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

Örneğin; performansı değerlendirilmek istenen yönetici satış müdürü ise, kendisini değerlendiren grup genel müdür, aynı seviye de görev yapan diğer bölüm müdürleri (pazarlama müdürü, mali işler müdürü, üretim müdürü vs.) tarafından da değerlendirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2008). 360 derece performans değerlendirme yöntemini şekil 2.5'te görülmektedir:



**Şekil 2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

**Kaynak:** <http://enm.blogcu.com>, Erişim Tarihi:20.05.2014

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, üstlere çalışanların tüm yeteneklerini değerlendirme fırsatını tam olarak sağlayamamaktaydı. Örgütler hantal hiyerarşik yapılardan, takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin kendi performansı, içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır.

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde, çalışan sadece üstü tarafından değerlendirilirken, 360 derece performans değerlendirme yaklaşımında tek taraflı değerlendirme yerine daha geniş bir grubun, çalışanı değerlendirmesi söz konusudur. Çalışanın performansı belirlenirken, merkezde kendisi vardır ve 360 derece ilişki içinde bulunduğu gruplar personeli değerlendirir.

Bu yaklaşımda, çalışanın sahip olması beklenen yeterlikler, iş arkadaşları, amiri, üstleri ve hizmetinden yararlananlar gibi birden fazla grup tarafından değerlendirilmektedir. Bu yöntemle; kişinin, iş yaşamında etkileşim içinde bulunduğu kişilerden geri bildirim alması sağlanır.

Yöntemin adındaki 360 derece, değerlendirilen çalışanın çevresini (görevi gereği ilişki içinde bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. Bu yöntem, değerlendirme sorumluluğunu tek bir kişinin üstünden alarak, klasik yöntemlerde

meydana gelen hataları azaltmaktadır(Bozkurt, 2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemi ile 360 derece performans değerlendirme yöntemi arasındaki farklar tablo 2.9 'da gösterilmektedir:

**Tablo 2.9. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Arasındaki Farklar**

KRİTERLER	Geleneksel Performans Değerlendirme	360 Derece Performans Değerlendirme
Amaç	Astlara; geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır.	Performans; davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirme süreci vardır	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar, üstler, meslektaşlar
Kaynağın kimliği	Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geri bildirim değerlemeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlemecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geri bildirim içeriği	Davranış ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmelere yer alır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Ücretlendirme, görev tasarımı, terfi ve transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacını tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Bursa:Ezgi Kitabevi), 2008, s.4.

### 2.7.8.Takım Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemi

Son zamanlarda, örgütlerin takım temelli organizasyonlara yönelmeleri sebebiyle, performans değerlendirmeler takım odaklı da ele alınabilmekteler. Günümüzde iş organizasyonları, rekabette üstün olmak, ekonomik varlıklarını korumak ve çalışanlarının yaratıcı özelliklerinden çok daha etkin yararlanmak amacıyla takım çalışmalarına rağbet etmeye başladılar. Ama, takımda yer alan

bireylerin bireysel performanslarının ölçümü, ciddi bir problem olarak kendisini ortaya koymaktadır. Bu nedenle de, takımların bir bütün olarak performanslarını değerlemek bir zorunluluk haline gelmiştir. Takım odaklı performans değerlendirme yöntemi bu noktada devreye girmektedir.

Bu değerlendirme yönteminde, genellikle üç önemli faktörden yararlanılır:

1. Takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; bu sonuç çıktılarıyla süreç ölçümleriyle ve müşteri tatmini ile ölçülmektedir. Bu ölçümler ağırlıklı puan sistemiyle bir tek puan haline getirilir. Daha sonra bu puan takımın her üyesine tahsis edilir.
2. Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı; bireysel katkılar, takım toplantılarında gerçekleşen katkı, birey tarafından yapılan süreç analizleri vb. kapsar. Bu katkıların, takım performansını etkilemesi önemlidir.
3. Takıma katkıda bulunmak için, çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi; çalışan tarafından geliştirmeye çalışılan yetenekler için harcanan zamanın, yönetici tarafından değerlendirilmesi söz konusu düzeyi ortaya koyar.

O halde; takım odaklı performans değerlendirmede; hem takımın performansı, hem de takımı meydana getiren bireylerin ayrı ayrı performansları dikkate alınarak değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

## **2.8.Performans Yönetimi Sürecinde Sık Yapılan Hatalar**

Performans yönetimi sürecinde yapılan hataları, sistemden kaynaklı hatalar ve değerlendiriciden kaynaklanan hatalar olarak ikiye ayırabiliriz. Sistemden kaynaklı hataları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Sistemin kurulduğunda, çalışanların katılımının sağlanmaması.
- Değerlendirme kriterlerinin doğru belirlenmemiş olması,
- Hedef ve kriterlerin kurumsal hedeflerle ilişkilendirilmemesi



- Performans Standart ya da hedeflerinin ölçülebilir, gözlemlenebilir, ulaşılabilir, zamanla ilişkili olma özelliklerini taşıması.
- Sistemin ödül ceza sistemleri ile ilişkilendirilememesi.

Değerlendiriciden kaynaklanan hatalar aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

### 2.8.1.Halo (Hale) ve Boynuz Etkisi

Halo etkisi; bir değerlendiricinin bir personeli belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Örneğin; bir personel araştırma projesinde çok başarılı olmuş ise, onun diğer alanlarda da aynı ölçüde başarılı olarak değerlendirmek kolaydır. Oysa o personel, aslında diğer alanlarda başarılı olmayabilir. Bu durumun tersi de geçerli olabilir.

Belirli bir iş alanında başarısız olan bir personel, diğer alanlarda da başarısızmış gibi düşünülebilir. Ayrıca, bir personel işin birçok yönünde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün ortaya çıkarılması "boynuz etkisi" olarak bilinen durumun ortaya çıkmasına yol açar. Bu durum, o personelin başarılı olduğu konularda, olduğundan daha düşük değerlendirilmesine neden olabilir. Bu tür hataları içeren değerlendirme çalışmaları, personelin gelişmesini engellemektedir. Hale etkisini şekil 2.6'da inceleyebiliriz:

Değerleme faktörleri					
İnsiyatif yeteneği					
İş birliği yeteneği					
İş çıkarma yeteneği					
İş başarıma yeteneği					
İş bilgisi					
	1	2	3	4	5 Değerleme derecesi

Şekil 2.6. Hale Etkisi Tablosu

### 2.8.2.Tolerans ve Katılık

Tolerans, bir yöneticinin astının performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Sürekli, normal ve de toleranslı değerlendirme astın beklenti içinde olmasına ve böylece performans değerlendirmede gevşekliğe sebep olmaktadır(Pynes, 2003). Bu tür hatada, yönetici, astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimindedir. Böyle bir eğilim, hem ast, hem yönetici açısından sakıncalıdır. Çünkü onların eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilirse, onların gelişmesi engellenmiş olmaktadır.

Nitekim performans değerlendirmenin asıl amacı, işgörenlerin performanslarını iyileştirmektir. Bu durumda, gelişme için çok gerekli olan geribildirim olayı ortadan kalkmış olur veya geribildirimde bulunulmuş olsa bile birey, kendisi hakkında yapılan abartılı değerlendirme nedeniyle kendisini olduğundan daha üstün görecektir ve gelişme ihtiyacı duymayacaktır.

Katılık da, “Değerlendiricilerin işgörene hak ettiği kadar puan vermesidir” bu da önemli bir sakıncayı ortaya koyar. Çalışanların gösterdikleri performans düzeyinden, daha düşük performans düzeyindeymiş gibi değerlendirilmesi, katılık hatasını ortaya koyar. Bazı değerlendiriciler gerçekten değerlendirmelerinde genellikle hatalar ve eksiklikler üzerinde durur, işgörenin olumlu yönlerini göz ardı eder ya da bu yönlerine dikkat çekmez. Böyle bir eğilim, çalışanların gelişme yönündeki motivasyonlarını ve heyecanlarını azaltır(Bingöl, 2006).

### 2.8.3.Objektif Olmama ve Kişisel Ön Yargılar

Bazı değerlendiriciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelerine de yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile çalışan arasındaki ilişkilerin niteliği, yaş, cinsiyet, ırk, dil ve din gibi kişisel yaklaşımlar değerlendirmede önyargılı davranılmasına yol açabilir.

Bir kısım değerlendiriciler de, çalışan hakkında edindikleri ilk izlenimlerin sonraki aşamalarda da etkisi altında kalmaya devam ederler. Diğer bir kısım ise,

farkında olmadan kendine benzeyen veya benzemeyen işgörenleri, bu özelliklerine göre değerlendirirler.

Performans değerlendirmede, bu doğrultuda yapılacak bir diğer hata da, organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Böyle durumlarda, değerlendirme sonuçları gereğinden yüksek ya da düşük çıkacaktır. Oysa; etkili değerlendirme, sürecin önyargılardan arındırılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle, çalışanların bireysel performanslarına ağırlık verilerek, bu tür hataların önüne geçilmeye çalışılmalıdır(Oğuz, 2011).

#### **2.8.4.Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme**

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla, değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre boyunca, yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son bir kaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken veya unutan yönetici, değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

Bunu önlemenin bir yolu olarak; yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma, bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını, bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre; özellikle dönem sonuna doğru giderek, performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır. Ancak burada, yöneticilerin dikkatli olması gereken bir husus vardır.

Eğer, kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek, daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından yine eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda yöneticiler, dönem başı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde göz ardı etmemelidir.

### **2.8.5.Kontrast Hatalar**

Değerlendiriciler; kısa bir süre içinde birçok kişiyi aynı anda değerlendiriyorlarsa, ardarda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin; “vasat” bir işgören, oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.

Bu tür kontrast hataların önlenmesi için; kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.

### **3. PERFORMANS DEĞERLEME VE BANKALARDA BİR UYGULAMA**

#### **3.1.Araştırmanın Amacı**

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, işgörenlerin organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır. Bunu da insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarıyla uygulamak gerekmektedir. Bu fonksiyonlardan performans değerlendirme sistemi çalışanın dönem içerisindeki performansını ölçmek için kullanılmaktadır ve günümüzde birçok örgüt performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır.

Bu çalışmada insan kaynağını yönetmek için kullanılan yöntemlerin ne derece yeterli olduğu ve işgörenin performansının değerlendirilmesinin ne derece adil yapıp yapılmadığı incelenmek istenmiştir. Ayrıca bankacılık sektöründe işgörenlerin performans değerlendirme sistemine bakış açısı ölçülmek istenmiştir. Çalışma; kamu bankası personeli ve özel banka personelinin performans değerlendirme sistemine yaklaşımını ayrı değerlendirmeyi ve her iki kurum arasında performans değerlendirme sonuçlarını gözlemlemeyi amaçlamıştır.

#### **3.2. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma İzmir ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka personelleriyle sınırlandırılmıştır. Başka bir ilin tercih edilmemesinin sebebi; anketlerin personele teslim edilemeyecek olmasıdır. Anket, her kamu ve özel bankanın belirli bir şubesine dağıtılmıştır fakat; bazı bankalara dağıtılan anketlerden geri dönüşler sağlanamadığı için uygulama birkaç özel ve kamu bankasıyla sınırlandırılmıştır.

#### **3.3.Araştırmanın Yöntemi**

Metot olarak kantitatif araştırma yöntemlerinden anket uygulaması tarama metodu kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anket formu oluşturulurken, önce yapılan bazı performans değerlendirme

araştırmaları ve literatür incelenmiş, araştırmanın amacına uygun anket formu dzenlenmiştir.

Anket; cinsiyet, yaş, eğitim, bankadaki pozisyon, deneyim gibi bağımsız soruların yanı sıra Likert ölçeğinde kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum-kısmen katılıyorum-katılıyorum-kesinlikle katılıyorum şeklinde şıklar içeren 25 adet sorudan oluşmaktadır. Betimleyici ve 5'li Likert tipinde sorular içeren anket formu; ęalıřanlara ilişkin genel sorular, performans değerlendirme sistemi ilişkin sorular olmak üzere 2 ana bđlümnden oluşmaktadır.

### **3.4.Verilerin Toplanması**

Anket uygulaması İzmir ilinde faaliyet gösteren 95 kişi kamu bankası personeli ve 87 kişi özel banka personeli olmak üzere toplam 182 kişi üzerinde uygulanmıştır. Anketin uygulanmasında, anket formları banka şube yetkililerinden sözlü izin alındıktan sonra tüm banka ęalıřanlarına araştırmacı tarafından dağıtılmış, ęalıřanlara anket sonuçlarının gizliliği konusunda güvence verilmiştir. Anketlerin eksiksiz ve tam doldurulması sağlanmıştır ve doldurulduktan sonra yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

### **3.5. Verilerin Analiz Yöntemi**

Anket formlarının uygulanması sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, SPSS 17.0 paket programından yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 182 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Bütün testler sosyal bilimlerde tercih edilen 0.05 anlam düzeyinde geręekleřtirilmiřtir. Anketin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha değerinden ve geğerliliğini sınamak için ise Kaiser-Meyer-Olkin istatistiğinden yararlanılmıştır. Demografik faktörlere ilişkin yapılan analizlerde, grafiklerden ve tablolardan yararlanılmıştır. Her bir hipotezin test edilmesi için farklı yöntemler kullanılmıştır. Bunlar için Tek yönlü Varyans analizi ve T testinden yararlanılmıştır. Sorulara verilen cevaplar arasında bir farklılık olup olmadığının tespiti için Ki Kare testi kullanılmıştır.

### 3.6. Araştırmanın Hipotezleri

#### 3.6.1. Ana Hipotezler

Performans Değerleme yöntemi soru kalıbında veri toplama aracı olarak beş seçenekli Likert tipi bir anket kullanılmış ve anket maddelerine verilen cevaplar üç grupta toplanarak değerlendirilmiştir. “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçenekleri olumlu görüşü, “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçenekleri olumsuz görüşü ve “Kısmen katılıyorum” seçeneği ise tarafsızlığı belirtmektedir.

Araştırmamızın amacına uygun olarak 5 adet hipotezimiz belirlenmiştir ve bu hipotezler incelenerek sonuçlar yorumlanacaktır. Hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir:

#### **Hipotez 1.**

H<sub>0</sub>: Kurumda adil bir performans değerlendirme sisteminin performansı artırmadaki etkisi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmemektedir.

H<sub>1</sub>: Kurumda adil bir performans değerlendirme sisteminin performansı artırmadaki etkisi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmektedir.

#### **Hipotez 2.**

H<sub>0</sub>: Performans değerlendirme sonuçlarının ücret belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağı düşüncesi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmemektedir.

H<sub>1</sub>: Performans değerlendirme sonuçlarının ücret belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağı düşüncesi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmektedir.

#### **Hipotez 3.**

H<sub>0</sub>: Yöneticilerin iş dışında görüştükları ve samimi oldukları işgörelere, daha yüksek performans değerlendirme puanı verirler düşüncesi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmemektedir.

H<sub>1</sub>: Yöneticilerin iş dışında görüştükları ve samimi oldukları işgörenlere, daha yüksek performans değerlendirme puanı verirler düşüncesi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmektedir.

#### **Hipotez 4.**

H<sub>0</sub>: Birden fazla değerlendiricinin olması tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme yapılıır düşüncesi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmemektedir.

H<sub>1</sub>: Birden fazla değerlendiricinin olması tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme yapılıır düşüncesi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmektedir.

#### **Hipotez 5.**

H<sub>0</sub>: Çalışanların performansında bir düşüş olduğu zaman bölüm yöneticilerinin ve insan kaynaklarının gerekli tedbirleri alma durumu, Kamu ve Özel bankaya göre değişmemektedir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların performansında bir düşüş olduğu zaman bölüm yöneticilerinin ve insan kaynaklarının gerekli tedbirleri alma durumu, Kamu ve Özel bankaya göre değişmektedir.

### **3.7. ANALİZ VE BULGULAR**

#### **3.7.1.Güvenilirlik Analizi**

Bir araştırmanın tutarlı ve istikrarlı olması durumunda, başka bir ifadeyle, soruların tahmin edilebilir ve kesin olması durumunda, güvenilirlikten söz edilebilmektedir. Moser ve Kalton'a göre, bir araştırma ölçümü aynı koşullar altında tekrarlandığında aynı sonuçları veriyorsa ölçüm güvenilir demektir (Çakır, 2007).

Sosyal Bilimlerde araştırma yapan kişinin, %100 kesin sonuçlara ulaşması, soruların ifadelerindeki eksiklikler, fiziksel ortamdaki değişiklikler, yaklaşım farklılıkları, araştırmacı-katılımcı arasındaki etkileşim ve yöntemin güncelliğini



yitirmesi gibi bazı etkenlerden dolayı mümkün olmamaktadır(Kumar, 1999). Uyum güvenilirliğinin sınanması için en sık kullanılan yöntem ise, ‘‘Cronbach’ın Alfa Katsayısı’’dır. Bu yöntem, ölçekte yer alan maddelerin homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır(Çakır, 2007).

Bu yöntem, ölçekte yer alan her sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile hesaplanan ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach katsayısı 0 ile 1 arasında değişkenlik gösterir. 1’e yakın olduğu ölçüde güvenilirdir(Özdamar, 2004).

Güvenilirlik katsayısı değerlendirilmesinde aşağıdaki kriter kullanılmaktadır;

$0,00 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \text{Cronbach } \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. (Özdamar 2004).

**Tablo 3.1. Tüm Anket Soruları İçin Elde Edilen ‘‘Güvenilirlik Analizi’’ Sonuçları**

Güvenilirlik Analizi Sonucu			ANOVA	
Ölçek	Cronbach Alpha Değeri	N	F	Sig
Performans Değerlendirme yöntemi	,802	25	46,340	,000

Yaptığımız testin anlamlı olduğunu anlamak için ANOVA tablosundan Sig değerine bakmak gerekir, bu değer ölçek için 0.05’den küçük olduğu için testler anlamlıdır. Yukarıdaki değerlendirme kıstasına göre bakıldığında faktör güvenilirliğinden ( $\alpha = 0,802$ ) kullanılan anket yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılır.

### 3.7.2. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi planladığı özellikleri gerçekten ölçüyor olması anlamına gelmektedir(Çakır, 2007).

Geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluğu ile alakalıdır. Kullanılan ölçeğin, benzer gruplarda benzer sonuçlar ortaya çıkarması durumunda dış geçerlik, araştırmacının ölçmek istediği veriyi, kullandığı ölçekle ölçebildiğini göstermesi durumunda iç geçerlik sağlanmış olacaktır. Kullanılan ölçeğin geçerli olduğunun ispatlanması için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiğinden faydalanılır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiği, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. Bu oranın 0,5'in üzerinde olması beklenmektedir(Avcı, 2008).

Bu değeri yorumlayabilmek için aşağıda verilen tabloda 3.2'de verilen değerlerden yararlanılır(Hair, et al.,2006).

**Tablo 3.2. KMO Değerlerini Değerlendirme Kriterleri**

Ölçüt	Açıklama
$1,00 \leq KMO \leq 0,90$	Mükemmel
$0,90 < KMO \leq 0,80$	İyi
$0,80 < KMO \leq 0,70$	Orta düzey
$0,70 < KMO \leq 0,60$	Zayıf
$0,6 < KMO$	Kötü

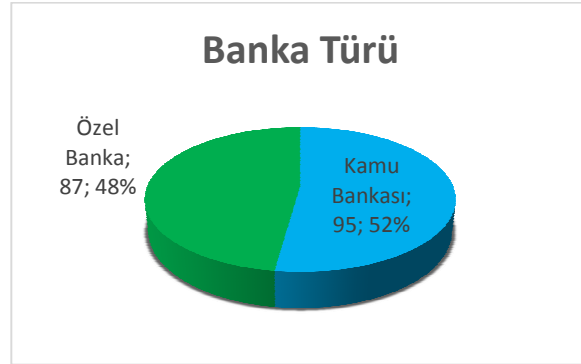
#### KMO and Bartlett Testi

Ölçekler	Kaiser-Meyer-Olkin İstatistiği	Bartlett's Test of Sphericity Sig. Değeri
Performans Değerlendirme Sistemi	,778	,000

Kritere göre değerlendirildiğinde KMO=0,778 olduğu ve Performans Değerlendirme Anketinin geçerliliği orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu da bize anketin geçerli olduğunu göstermektedir.

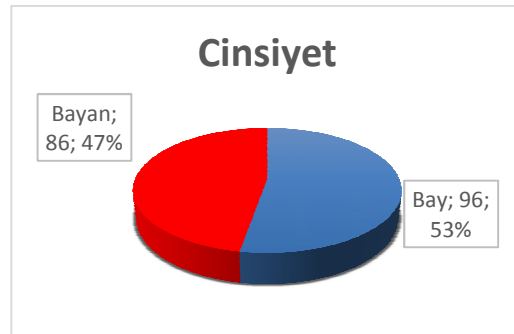
### 3.7.3. Demografik Değişkenlere Ait Grafikler

**Grafik 3.1. Banka Türüne Ait Grafik**



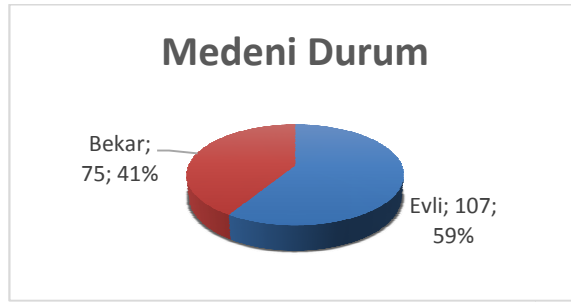
Çalışanların hangi tür bankada çalıştığına ilişkin analiz verilerine bakıldığında %48'inin özel bankada, %52'sinin kamu bankasında çalıştığı görülmektedir.

**Grafik 3.2. Cinsiyet Grubuna Ait Grafik**



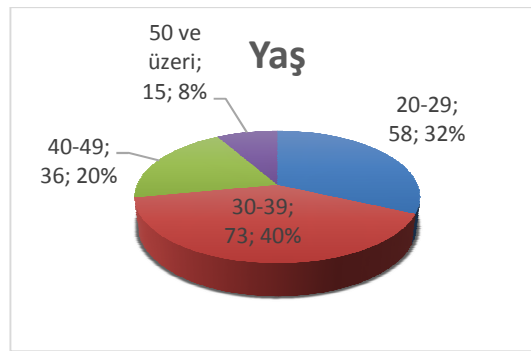
Çalışanların cinsiyet ortalamasına bakıldığında %52,7'sinin erkek, %47,3'ünün bayan olduğu gözlenmektedir. Bu bize bankalarda çalışan personellerin bay ve bayan olarak yakın sayıda bulduklarını göstermektedir.

### Grafik 3.3 Medeni Duruma Ait Grafik

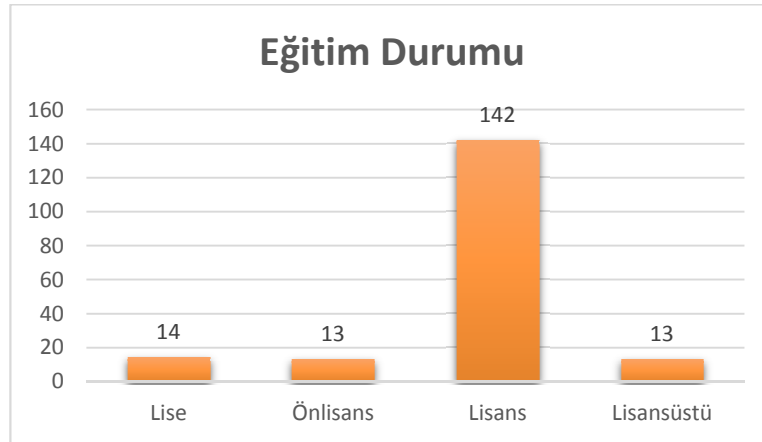


Medeni duruma bakıldığında, çalışanların %41'inin bekar, %59'unun evli olduğu gözlenmektedir.

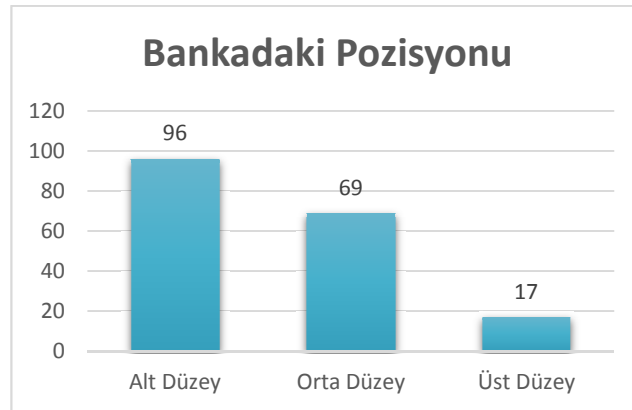
### Grafik 3.4 Yaş Grubuna Ait Grafik



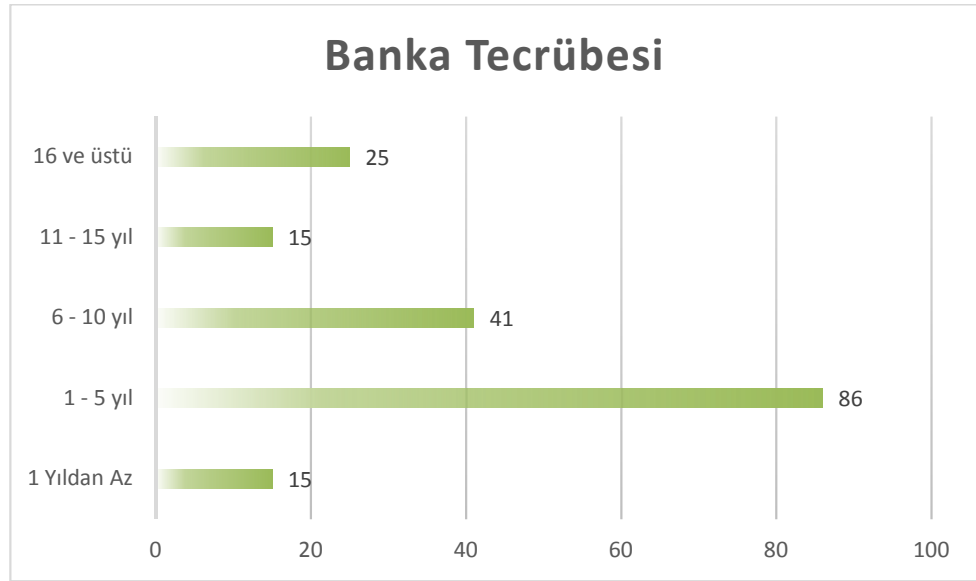
Yaş ortalamasına bakıldığında ise, çalışanların %32'sinin 20-29 yaş arasında, %40'ının 30-39 yaş arasında, %20'sinin 40-49 yaş arasında, %8'inin 50 ve üzeri yaş aralığında olduğu gözlenmektedir. Buradan görülüyor ki; banka çalışanlarının genç bireyler olduğu 50 ve üzeri yaş aralığındaki çalışanların emeklilik oranların yüksek olduğu gözlenmektedir.

**Grafik 3.5. Eğitim Durumuna Ait Grafik**

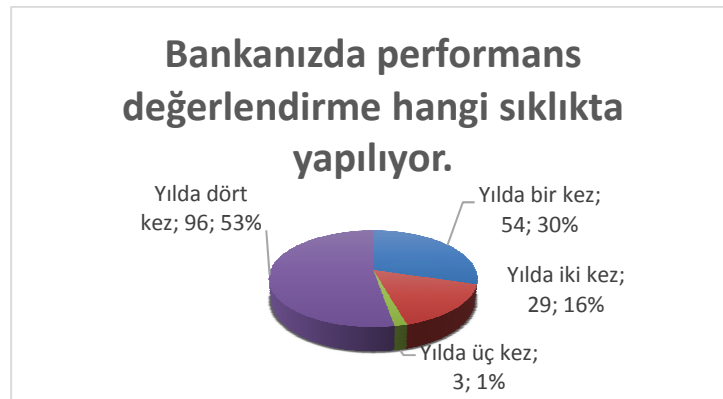
Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında ise; çalışanların %78'inin lisans, %14'ünün lise, %7,1'inin ise önlisans ve lisanüstü mezunu olduğu gözlenmektedir. Lise mezunu çalışanların, banka tecrübesinin diğer çalışanlardan daha fazla olduğu ve üst yönetici pozisyonundaki çalışanlar olduğu gözlemlendi.

**Grafik 3.6. Bankadaki Pozisyona Ait Grafik**

Grafikten de görüldüğü üzere ankete katılan banka çalışanlarının, daha çok alt düzey çalışanlardan oluştuğu gözlenmektedir. Bunların oranları ise şu şekildedir; alt düzey çalışanlar %52,7'lik dilimi, orta düzey çalışanlar %37,9'luk dilimi, üst düzey çalışanlar %9,3'lük dilimi kapsamaktadır.

**Grafik 3.7. Banka Tecrübesine Ait Grafik**

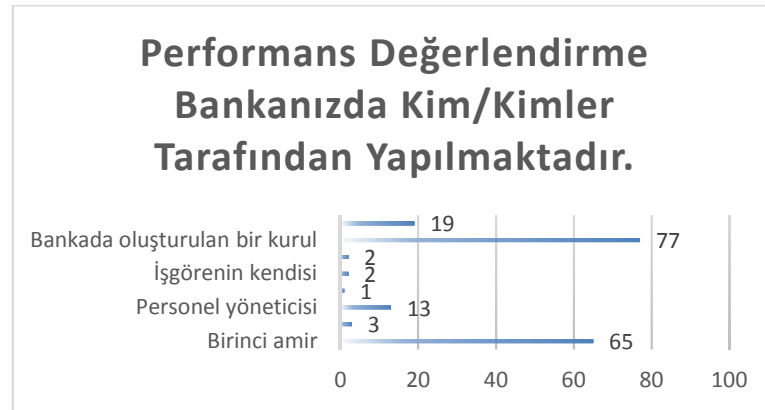
Banka tecrübesine bakıldığında 1-5 yıl arası çalışanların, ankete katılan tüm çalışanların %47,3'ünü oluşturduğu gözlenmektedir. Bu da hem kamu bankası hem de özel banka çalışanlarının genç ve dinamik bir kadrodan oluştuğunu göstermektedir.

**Grafik 3.8. Bankanızda performans değerlendirme hangi sıklıkta yapılıyor.**

Bankalardaki performans değerlendirmenin sıklığı, özel ve kamu bankaları arasında bize büyük bir farklılığın olduğunu gösteriyor. Kamu bankalarında performans değerlendirme yılda dört kez yapılıyorken (%53), özel bankalarda yılda bir, iki ve üç kez yapılabilindiğini göstermektedir. Gözlemlediğimiz ve banka çalışanlarından edindiğimiz bilgilere göre, kamu bankalarındaki performans değerlendirmenin yılın dört çeyreğine ayrıldığı ve her bir çeyrekte kendilerine

belirlenen hedeflerin o çeyrekte ne derece tamamlanıp tamamlanmadığını, aynı zamanda kendi performanslarını da değerlendirebilecekleri bir veritabanı üzerinden kendilerini geribildirimle sunulduğudur.

**Grafik 3.9. Performans değerlendirme bankanızda kim/kimler tarafından yapılmaktadır.**



Çalışanların bu soruya vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında, %42,3'ünün bankada oluşturulan bir kurul, %35,7'sinin birinci amir (şube yöneticisi), %10,4'ünün Diğer seçeneği yani verilen cevaplara göre Genel Müdürlük, %7,1'inin personel yöneticisi, %1,6'sının ikinci amir, %1,1'inin işgörenin kendisi ve danışman şirket cevaplarını vermiş olduğunu göstermektedir.

#### 3.7.4. T Test

T testi, hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir. Küçük örnekleme teorisi olarak da bilinen t dağılımı, küçük örneklerle de çalışmaya imkan verdiğinden, araştırmacılar için büyük kolaylık sağlamaktadır. "t" testi örnek boyutunun küçük olduğu ve ana kütleyle ilişkin standart sapmaların bilinemediği durumlarda "t" dağılımından yararlanarak;

- İncelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değerinden önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığını,

- İncelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığını,

- İncelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı koşullar altındaki tepkilerinde farklılığın olup olmadığını incelenmesine yönelik hipotezleri, test etmeye yönelik olarak geliştirilmiş bir analiz yöntemidir.

### 3.7.5. Varyans Analizi

Bu analiz, bağımsız iki örneklem t-testinin genelleştirilmiş halidir. Analizde bir bağımsız ve bir bağımlı değişkene ihtiyaç duyulur. Bağımsız değişkenin sınıflayıcı ölçme düzeyinde ölçülmüş olması ve üç veya daha fazla kategoriye sahip olması gerekir. Bağımsız değişken ise sürekli yani en az eşit aralıklı ölçek ile ölçülmüş olmalıdır. Tek yönlü varyans analizi, bağımsız üç veya daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır(Bayram, 2009).

### 3.7.6. Ki-Kare Analiz Yöntemi

"Ki-kare" analiz yöntemi daha çok düşük ölçüm düzeylerindeki değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılır. "Ki-kare" analiz yöntemi gözlenen frekans değerleri ile teorik olarak beklenen frekans değerlerinin karşılaştırmasını yapar. Bir çapraz tabloda yer alan her bir hücre için bu iki değer arasındaki farkın kareleri alınır. Beklenen değere olan oranı bulunur. Bu oranların toplamı ise "Ki-kare" değerini verir. Bulunan bu değer kritik tablo değerinden büyük ise anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

### Hipotez 1.

$H_0$ : Kurumda adil bir performans değerlendirme sistemini olması performansı artırmadaki etkisi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmemektedir.

$H_1$ : Kurumda adil bir performans değerlendirme sistemini olması performansı artırmadaki etkisi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmektedir.



**Tablo 3.3. Adil Performans Değerlendirme Sisteminin Olmasının Özel ve Kamu Bankasına Göre Analizi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması performansımı artırır.	Kamu Bankası	95	4,34	1,10	2,305	,022
	Özel Banka	87	3,98	1,00		

Test sonucunda Sig değeri, 0,05'den küçük olduğu için,  $h_0$  hipotezi red edilmiş olup, Kamu ve Özel bankalar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu görmekteyiz. Ortalamalar incelendiğinde Ortalamaların 4'e yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuç bizlere çalışanların bu soruya verdiği cevaba göre Özel banka çalışanlarının katılıyorum seviyesinde cevap verdiklerini, Kamu bankasının çalışanlarının ise kesinlikle katılıyorum seviyesinde cevap verdiklerini göstermektedir.

### Hipotez 2.

$H_0$ : Performans değerlendirme sonuçlarının ücret belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağı düşüncesi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmemektedir.

$H_1$ : Performans değerlendirme sonuçlarının ücret belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağı düşüncesi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmektedir.

**Tablo 3.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret Belirlenmesinde Kullanılmasıyla İlgili Veriler**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum.	Kamu Bankası	95	4,26	0,96	-2,555	,011
	Özel Banka	87	3,87	1,10		

Test sonucunda Sig. değeri  $0,011 < 0,05$ 'den küçük olduğu için  $h_0$  hipotezi red edilmiş olup Kamu ve Özel bankalar arasında farklılık olduğunu görmekteyiz. Ortalamalar incelendiğinde Ortalamaların 4'e yakın olduğu görülmektedir. Kamu bankası çalışanlarının ortalaması 4,26, özel banka çalışanlarının ortalaması ise 3,87 seviyesindedir. Bu sonuç bizlere Özel banka çalışanlarının bu soruya katılıyorum seviyesinde cevap verdiklerini, kamu banka çalışanlarının ise kesinlikle katılıyorum seviyesinde cevap verdiklerini göstermektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde kamu banka personellerinin yaptıkları çalışmalara karşılık tatmin etmeyici primler aldıkları, özel banka personellerinin de maaşlarına yakın seviyede performans primleri aldıkları görülmüştür. Bu sebeple, kamu banka personelleri performans değerlendirme sonuçlarının ücretleri belirlemesi konusunda yüksek ortalamaya sahiptir.

### Hipotez 3.

$H_0$ : Yöneticilerin iş dışında görüştüğü ve samimi oldukları işgörenlere daha yüksek performans değerlendirme puanı verirler düşüncesi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmemektedir.

$H_1$ : Yöneticilerin iş dışında görüştüğü ve samimi oldukları işgörenlere daha yüksek performans değerlendirme puanı verirler düşüncesi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmektedir.

**Tablo 3.5. Yöneticilerin Sosyal Hayatta da Görüştüğü İşgörenlere Davranış Biçimi Hakkındaki Sayısal Veriler**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Çalıştığım bankada yöneticiler, iş dışındaki zamanlarında görüştüğü ve samimi oldukları işgörenlere daha yüksek performans puanı vermektedirler.	Kamu Bankası	95	2,44	1,05	-4,558	,000
	Özel Banka	87	3,18	1,15		

Sonuçlara göre özel ve kamu bankalarının görüşleri birbirinden anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Ortalamalara göre değerlendirildiğinde 2,44

ortalama ile Kamu bankası çalışanları katılmıyorum seviyesinde cevap verirken, Özel banka çalışanları 3,18 ile kısmen katılıyorum düzeyinde cevap vermişlerdir. Kamu banka personellerinin performans değerlendirmesini genel müdürlük yaparken, özel banka personelinin performans değerlendirmesini banka şube müdürü gerçekleştirmektedir. Tek bir değerlendiricinin olmasından dolayı, özel bankalarda bu durum söz konusu olabileceğinden, ortalama yüksek çıkmıştır.

#### Hipotez 4.

H<sub>0</sub>: Birden fazla değerlendiricinin olması tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme yapılırdır düşüncesi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmemektedir.

H<sub>1</sub>: Birden fazla değerlendiricinin olması tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme yapılırdır düşüncesi, Kamu ve Özel bankaya göre değişmektedir.

**Tablo 3.6. Değerlendirici Sayısının Analiz Verilerine Etkili İle İlgili Veriler**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Birden fazla değerlendiricinin olması, tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme yapılmasını sağlar.	Kamu Bankası	95	4,01	1,10	-,083	,934
	Özel Banka	87	4,02	0,91		

Test sonucuna göre Sig. değeri 0.934>0,05'den büyük çıktığı için Kamu ve Özel banka arasında bir anlamlı bir farklılık yoktur. Yani h<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Ortalamalar 4 seviyesinde kaldığı için bu soruya katılım, katılıyorum düzeyinde gerçekleşmiştir. Her iki grup da tek değerlendiricinin yapacağı performans değerlendirmeyi adil bulmamaktadırlar.

### Hipotez 5.

H<sub>0</sub>: Çalışanların performansında bir düşüş olduğu zaman bölüm yöneticilerinin ve insan kaynaklarının gerekli tedbirleri alma durumu, Kamu ve Özel bankaya göre değişmemektedir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların performansında bir düşüş olduğu zaman bölüm yöneticilerinin ve insan kaynaklarının gerekli tedbirleri alma durumu, Kamu ve Özel bankaya göre değişmektedir.

**Tablo 3.7. Performanstaki Değişime Göre Yöneticilerin Tepkisi İle İlgili Sayısal Veriler**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Çalışanların performanslarında herhangi bir düşme olduğu zaman bölüm yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları gerekli tedbirleri alır.	Kamu Bankası	95	2,91	1,21	-2,432	,016
	Özel Banka	87	3,30	0,97		

Test sonucuna sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ve h<sub>0</sub> hipotezi reddedilir. Ortalamalara göre değerlendirildiğinde, 2,91 ortalama ile kamu bankası çalışanları ve 3,30 ortalama ile özel banka çalışanlarının görüşleri kısmen katılıyor seviyesindedir.

### 3.7.7. Anket Sorularının Analizi

#### 3.7.7.1. Kamu Bankası-Özel Banka Çalışanları Karşılaştırması

Bu bölümde ankette sorulan 25 adet soru; kamu bankasında çalışanlar ve özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar baz alınarak karşılaştırılmış ve sorulara verilen yanıtların her iki tür banka personelinin algılama farklılıkları irdelenmiştir. SPSS analizi sonucu bulunan sig. değerleri karşılaştırma için kıstas alınmıştır.

## Soru-1

Kamu bankası ve özel banka çalışanlarının verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırmayı hipotez 1'de incelemiştir ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu gözlemlemiştir.

## Soru-2

İkinci soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.8'de görülmektedir. sig. değeri  $0,216 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 2. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.8 2. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Performans değerlendirme sonunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi motivasyonu etkiler	Kamu	95	4,44	0,93	1,240	,216
	Özel	87	4,29	0,73		

## Soru-3

Üçüncü soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.9'da görülmektedir. Sig. değeri  $0,474 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 3. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.9 3. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Eğitim düzeyimizi artırma çabamızın performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması iş tatminimizi etkiler	Kamu	95	4,03	0,97	,718	,474
	Özel	87	3,93	0,91		

## Soru-4

Dördüncü soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.10'da görülmektedir. Sig. değeri  $0,143 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 4. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.10 4. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişimimde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum.	Kamu	95	4,07	1,00	1,472	,143
	Özel	87	3,86	0,93		

## Soru-5

Beşinci soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.11'de görülmektedir. Sig. değeri  $0,011 < 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 5. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Kamu banka çalışanlarının bu soruda ortalama olarak özel banka çalışanlarından yüksek olması, kamu performans değerlendirmelerinin ücretlerin belirlenmesinde yetersiz ve motive etmeyici olduğu ortaya çıkmış buda çalışanların iş tatminsizliğine neden olmuştur.

**Tablo 3.11 5. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum	Kamu	95	4,26	0,96	2,555	,011
	Özel	87	3,87	1,10		

## Soru-6

Altıncı soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.12’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,478 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 6. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.12 6. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Performans değerlendirmenin adil, tarafsız bir şekilde yapıldığını düşünürüm	Kamu	95	3,32	1,14	-,711	,478
	Özel	87	3,43	0,91		

## Soru-7

Yedinci soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.13’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,327 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 7. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.13 7. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
İşgörenlere performans değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilmesinin performansı yükselteceğine inanıyorum	Kamu	95	4,02	0,96	,982	,327
	Özel	87	3,89	0,91		

## Soru-8

Sekizinci soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.14’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,019 < 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 8. soruya verilen cevaplar

açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Kamu bankalarında performans değerlendirme sadece ücret belirlenmesinde rol oynar ve işten çıkarma durumları söz konusu değildir. Fakat; özel bankalarda değerlendirme çalışmayanla çalışanı ayırt edebileceğinden özel bankalarda ortalama daha yüksektir.

**Tablo 3.14 8. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Çalıştığım bankada uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanla çalışmayanı ayırt edebilmektedir	Kamu	95	3,15	1,20	-2,365	,019
	Özel	87	3,54	1,02		

#### Soru-9

Dokuzuncu soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.15’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,025 < 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 9. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.15 9. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sisteminin adil olmadığına ve adil uygulanmadığına inandığım için performansım düşer	Kamu	95	3,54	1,23	2,268	,025
	Özel	87	3,18	0,85		

#### Soru-10

Onuncu soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.16’da görülmektedir. Sig. değeri  $0,855 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 10. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.



**Tablo 3.16 10. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Çalıştığım bankada işgörenler, yöneticilerini iş ve görevle ilgili konularda rahatça eleştirebilirler.	Kamu	95	2,79	1,09	,182	,855
	Özel	87	2,76	1,19		

## Soru-11

On birinci soruya soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.17’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,104 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 11. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.17 11. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Çalıştığım bankada genç işgörenler, teknolojiyi yaşlı işgörelere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabiliyorlar	Kamu	95	3,72	1,16	1,635	,104
	Özel	87	3,45	1,03		

## Soru-12

On ikinci soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.18’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,000 < 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 12. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.18 12. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Çalıştığım bankada yöneticiler, iş dışındaki zamanlarında görüştikleri ve samimi oldukları işgörenlere daha yüksek performans puanı vermektedirler.	Kamu	95	2,44	1,05	-4,558	,000
	Özel	87	3,18	1,15		

## Soru-13

On üçüncü soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.19’da görülmektedir. Sig. değeri  $0,011 < 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 13. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.19 13. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Çalıştığım bankada emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yöneticiler işyerlerini geliştirmeye yönelik pek fazla çaba harcamaz, sorunların çoğunu ve hatta önemli sorunları bile görmezden gelir.	Kamu	95	2,91	1,40	-2,560	,011
	Özel	87	3,36	0,95		

## Soru-14

On dördüncü soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.20’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,001 < 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 13. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.20 14. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Yöneticiler, çalışanları ile birlikte kurumun iyileştirmeye açık alanları ve problem sahalarını belirlemek için herkesin katıldığı tartışmalar düzenler.	Kamu	95	2,73	1,03	-3,375	,001
	Özel	87	3,20	0,85		

**Soru-15**

On beşinci soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.21’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,934 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 15. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.21 15. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Birden fazla değerlendiricinin olması, tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme yapılmasını sağlar.	Kamu	95	4,01	1,10	-,083	,934
	Özel	87	4,02	0,91		

**Soru-16**

On altıncı soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.22’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,035 < 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 16. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.22 16. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Genel olarak bankada, iş arkadaşlarımla yaptığım işin kalitesi yüksektir.	Kamu	95	3,89	1,01	2,125	,035
	Özel	87	3,61	0,78		

**Soru-17**

On yedinci soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.23'de görülmektedir. sig. değeri  $0,693 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 17. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.23 17. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Bankamızda müşteri memnuniyeti çok yüksektir	Kamu	95	3,51	1,03	-,396	,693
	Özel	87	3,56	0,94		

**Soru-18**

On sekizinci soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.24'de görülmektedir. Sig. değeri  $0,000 < 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 18. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Verilen cevaplara bakıldığında kamu bankası personeli 4.07 ortalama ile katılırken, özel banka personeli 3.40 ortalama ile kısmen katılmaktadır.

**Tablo 3.24 18. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Banka personelinin cinsiyetine, politik görüşüne, memleketine bakılmaksızın herkese saygılı davranılır.	Kamu	95	4,07	1,08	4,215	,000
	Özel	87	3,40	1,06		

**Soru-19**

On dokuzuncu soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.25’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,016 < 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 19. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.25 19. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Çalışanların performanslarında herhangi bir düşme olduğu zaman bölüm yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları gerekli tedbirleri alır.	Kamu	95	2,91	1,21	-2,432	,016
	Özel	87	3,30	0,97		

**Soru-20**

Yirminci soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.26’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,000 < 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 20. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Kamu bankalarında performans değerlendirme işten çıkarma kararlarında kullanılmazken, özel bankada performans değerlendirme çalışan için belirleyici olmaktadır.

**Tablo 3.26 20. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçları, isten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılır	Kamu	95	2,33	1,23	-6,235	,000
	Özel	87	3,31	0,88		

## Soru-21

Yirmi birinci soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.27’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,000 < 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 21. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Ortalamalara bakıldığında görülüyor ki, yapılan performans değerlendirmelerin geri bildirimlerinde çalışanlar eksik yönlerini görüp, bu eksikleri kapatmaya çalışmaktadırlar.

**Tablo 3.27 21. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Uygulanan performans değerlendirme sistemi iyi yada eksik yönlerimi görmemi sağlıyor.	Kamu	95	3,41	1,14	-5,290	,000
	Özel	87	4,20	0,85		

## Soru-22

Yirmi ikinci soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.28’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,079 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 22. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.28 22. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Değerlendirme sırasında, personelin hareketleri, görünüşü ve konuşması dikkate alınır.	Kamu	95	2,94	1,04	-1,766	,079
	Özel	87	3,20	0,93		

## Soru-23

Yirmi üçüncü soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.29'da görülmektedir. Sig. değeri  $0,673 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 23. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.29 23. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Bankanın personele sağladığı çalışma imkanları ve personel iş uyumunun doğru olarak sağlanması personelin işindeki başarısında etkili olur.	Kamu	95	4,15	0,98	-,423	,673
	Özel	87	4,21	0,92		

## Soru-24

Yirmi dördüncü soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.30'da görülmektedir. Sig. değeri  $0,074 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 24. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.30 24. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Personelin banka dışındaki aile yaşamı, içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler başarısında etkili olur.	Kamu	95	4,22	0,97	1,800	,074
	Özel	87	3,98	0,85		

**Soru-25**

Yirmi beşinci soruya kamu bankasında çalışanlarla özel bankada çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırma Tablo 3.31’de görülmektedir. Sig. değeri  $0,428 > 0,05$  olduğu için, gruplar arasında 25. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.31 25. Sorunun 2 Grup Cevapları Açısından Değerlendirilmesi**

T Testi						
	Banka Türü	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Performans değerlendirmelerinde, performans değerlendirme ayına yaklaşıldığında personel daha fazla çalışma isteği gösterir.	Kamu	95	3,62	1,19	,794	,428
	Özel	87	3,49	0,96		

**3.7.7.2. Cevapların Cinsiyete Göre İstatistiksel Karşılaştırması**

Ek-2 tablosu incelendiğinde, incelenen tüm soruların sig. değerlerinin  $0,05$ ’den küçük olmamasından dolayı, hiçbir soru cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yani tüm sorular hakkında bay ve bayan katılımcılar, aynı düşünceleri paylaşmaktadırlar.



### 3.7.7.3. Cevapların Medeni Duruma Göre İstatistikî Karşılaştırması

Ek-3 tablosunu incelediğimizde, bazı sorularda medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Bu soruları aşağıda ayrı ayrı inceliyoruz.

Beşinci soruda sig. değeri  $0,019 < 0,05$  olduğu için medeni durum arasında 5. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Ortalamalara bakıldığında, evliler 3,93 ortalamaya göre cevaplara katılıyorum derken, bekar çalışanlar 4,29 ortalamayla kesinlikle katılıyorum cevabını vermektedir. Ücret artışının evlilere göre, bekarlarda performansı daha çok etkilediği görülmüştür.

Yedinci soruda sig. değeri  $0,000 < 0,05$  olduğu için medeni durum arasında 7. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bekar işgörenler evli işgörelere göre değerlemedeki alacakları geribildirim performansları daha çok etkileyeceğini düşünmektedir.

### 3.7.7.4. Cevapların Eğitim Gruplarına Göre İstatistikî Karşılaştırması

Ek-4 tablosunu incelediğimizde, bazı sorularda eğitimin anlamlı farklılık meydana getirdiği gözlenmiştir. Bunlar aşağıdadır:

İkinci soruda sig. değeri  $0,005 < 0,05$  olduğu için eğitim grupları arasında 2. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Önlisans ve lisans mezunları ödüllendirilmenin motivasyonu daha çok artırdığını düşünmektedirler.

Üçüncü soruda sig. değeri  $0,018 < 0,05$  olduğu için eğitim grupları arasında 3. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bu soruya lise mezunları yaş aralığının 50 ve üzeri olmasından dolayı kısmen katılırken, lisans ve lisansüstü eğitim görenler katılıyor.

Yedinci soruda sig. değeri  $0,028 < 0,05$  olduğu için eğitim grupları arasında 7. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bu

soruya verilen cevaplara bakıldığında önlisans mezunları kesinlikle katılıyorum derken; lise, lisans ve lisanüstü mezunları katılıyorum cevabını vermektedir.

On dokuzuncu soruda sig. değeri  $0,016 < 0,05$  olduğu için eğitim grupları arasında 19. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında önlisans, lisans ve lise mezunları kısmen katılıyorum derken; lisanüstü mezunları katılıyorum cevabını vermektedir.

Yirmi üçüncü soruda sig. değeri  $0,005 < 0,05$  olduğu için eğitim grupları arasında 23. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında lisanüstü kısmen katılıyor, lise katılıyor ve önlisans ve lisans mezunları kesinlikle katılmaktadır. Anlaşıyor ki çalışma imkanlarının iyileştirilmesi performans değerlendirmesinde etkili olmaktadır.

Yirmi dördüncü soruda sig. değeri  $0,017 < 0,05$  olduğu için eğitim grupları arasında 24. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında önlisans ve lisans mezunları kesinlikle katılıyorum derken; lise mezunları kısmen katılıyor ve lisanüstü mezunları katılıyorum cevabını vermektedir.

Yirmi beşinci soruda sig. değeri  $0,037 < 0,05$  olduğu için eğitim grupları arasında 25. soruya verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında önlisans ve lisanüstü mezunları katılıyorum derken; lise mezunları kısmen katılıyorum cevabını vermiştir ve lisans mezunları da katılıyorum cevabını vermektedir.

### **3.7.7.5. Cevapların Ki-Kare Testine Göre Dağılımı**

Ki-kare testinde o soruya verilen cevapların dağılımı kıyaslanmaktadır, Sig. değeri 0.05'den küçük olduğunda cevapların dağılımı birbirinden farklıdır. Cevapların dağılımını incelemek için Ek-6 dan faydalanabiliriz.

#### 4. TARTIŞMA

Yapılan anket çalışmasına göre; çalışanların genel özelliklerine ilişkin analiz verilerine bakıldığında, %53'ünün bay olduğu görülmektedir. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında, %59'unun evli, %41'inin bekar olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu lisans eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Lise ve önlisans eğitimi almış kişilerin ise banka tecrübelerinin fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, bankaların personel seçerken eğitim alt seviyelerini lisans mezunu olarak belirtmelerinden dolayıdır. Yüksek lisans eğitimi almış %7'lik kısmında bankalarda bulunan üst düzey yöneticiler olduğunu görmekteyiz. Çalışanların %31.9'u 20-29 yaş aralığında, %40,1'i 30-39 yaş aralığında bulunmaktadır. Çalışanların %13,7'sinin 16 yıldan daha fazla banka tecrübesi olduğu görülmektedir. Analizlere bakıldığında bay ve bayanların sorulara eşit olacak cevap verdiğini ve iki grup arasında anlamlı bir farklılık olmadığını gördük.

Daha önce yapılan tez çalışmalarına bakıldığında kamu personellerinin yapılan performans değerlendirmelerinde, değerlendirme kriterleri arasında çalışanın dış görünüşü, zekası, kavrayış yeteneği, azim ve sebatkarlığı, insan ilişkileri konusundaki başarısı, şahsi çıkarlarına aşırı düşkün olması, yalan söylemesi vb. gibi özellikleri de sicil notunu etkilediği vurgulanmış. Bizim yapmış olduğumuz araştırma da ise; kamu personelinin performans değerlendirmesi sadece performans döneminde nasıl bir satış yaptığı şubenin bulunduğu bölgede kaçınıcı sıralarda yer aldığı gibi rakamsal boyutlarda olmaktadır.

Ayrıca yine önceki çalışmalarda denmiştir ki; kurumun yöneticisi genelde örgütlenmeye ve kadro dağılımına bakılmaksızın, sadece verilen işlerin yapılıp yapılmadığına bakar. İş yükünün adil dağıtılıp dağıtılmadığına bakmadan, işin bitip bitmediğine bakar. İş bitiyorsa sorun yoktur. Bir kişi belki işin büyük bir çoğunluğunu yapıyordur ama bireysel değerlendirilmeyordur. Yaptığımız araştırmalara göre şuan ki kamu banka değerlemeleri ise şuan o şekilde değildir. Şöyledir ki; kamu bankalarında değerlemeye ilişkin bir veri tabanı sistemi mevcuttur. Personelin gün boyu ve performans dönemi boyunca yaptığı işlemler

sistemde mevcuttur. Bu sistemi inceleyen değerlendirmeyi yapan ise genel m¼d¼rl¼k olduğu için her personel yaptığı satışa yada işleme g¼re değerlendirilir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan Kaynakları Yönetiminin 1800'lü yıllardan itibaren günümüze kadar uygulanması, bir ihtiyaçtan dolayı olmuştur. Örgütler hayatlarını sürdürebilmek için; insan kaynağını etkin ve verimli kullanmak durumunda kalmışlardır. İnsan kaynakları günümüzde, organizasyonların üretim ve hizmet verme, kar elde etme hedeflerine ulaşmak için, kullanmak zorunda oldukları kaynağı yani; insanı ifade eder. İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyonda en tepe yöneticiden en alt kademedeki vasıfsız işçiye kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim, organizasyon içinde bulunan iş gücü ile potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de ifade etmektedir.

Günümüzde, maddi kaynakları ne kadar verimli olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkene sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Başarı olasılığı düşük bir iş gücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak zordur. Verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek, aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlamak için insan kaynağına önem vermek gerekmektedir. Bunu da ücretlerde iyileştirmeler yaparak, çalışanlara eğitimler vererek onların güvenliğini ve sağlığını ne kadar önemseyeceğimizi göstererek, motivasyon artırıcı bir iş ortamı sağlayarak gerçekleştirmiş oluruz. Bunu gerçekleştirmek için de öncelikle performans değerlendirme sistemi uygulanır ve sonuca göre personeli teşvik edici çalışmalar yapılır.

Hipotezlerimize ait sonuçlara bakacak olursak; kurumlarda adil bir performans değerlendirmenin performansı arttıracığı düşüncesi, kamu bankalarında özel bankalara göre yüksek çıkmıştır. Performans değerlendirme sonuçlarının ücret belirlenmesinde kullanılması, kamu bankalarında özel bankalara göre yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin iş dışında da görüştüğü işgörenlere daha yüksek performans puanı verebileceği düşüncesi, özel bankalarda kamu bankalarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak da özel bankalarda tek değerlendirici olduğunu söyleyebiliriz. Tek bir değerlendirici yerine birden fazla değerlendirici tarafından değerlendiriliyor olmak, her iki grup içinde olumlu sonuçlanmıştır. Çalışanların performanslarında

bir düşme yaşandığı zaman, kamu ve özel bankalarda gerekli önlemlerin alınmadığı sonucuna ulaştık.

Kamu bankalarının da özelleşmeye başlamasıyla, özel bankalar gibi kota ve prim sistemine geçmesiyle kamu bankalarında performans değerlendirme sistemi de yön değiştirmektedir. Fakat; sistem yeni bir sistem olduğundan, çalışanlar ve bankalar bir adaptasyon sürecinden geçmektedirler. Edinilen bilgilere göre; kamu ve özel bankalarda, satış baskısı aynı oranda olmaktadır. Buna rağmen kamu bankalarında çalışanlara verilen performans primi oldukça düşüktür ve teşvik edici nitelikte olmamaktadır.

Özel bankalarda ise; performans primlerinin oldukça yüksek olduğunu öğrendik. Özel bankalarda değerlendirici şube yöneticisi olduğundan şube çalışanlarını kendi içlerinde değerlendirecektir. Oysa ki; kamu banka çalışanları genel müdürlük tarafından değerlendirilirken, diğer şube çalışanlarıyla aynı oranda değerlendirildiklerini, şubenin bulunduğu konumun, banka şube müşterilerinin sayısının belirleyici nitelik olmadığını bunun da adil bir değerlendirme olmadığını söylemektedirler. Bu yüzden değerlendirme kriterlerinde değişiklikler yapılması gerektiğini, bunun sonucunda da motivasyonun ve iş tatmininin artacağını söyleyebiliriz. Bu şu şekilde olabilir, her şubenin de kendi içinde bir kurul olmalı ve bu kurul ek olarak o şube çalışanlarını kendi içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Özel bankalarda ise; tek değerlendireciden kaynaklanan adil olmayan bir değerlendirme söz konusu olmasından dolayı özel bankalarda da bir değerlendirme kurulu olursa çalışanların iş tatmini ve motivasyonu artmış olacaktır. Her iş ve unvana uygun bir performans değerlendirme anlayışı yerleştirilmelidir. Birbirinden çok farklı iş ve unvanlara aynı performans değerlendirme sisteminin uygulanması problemlere neden olmaktadır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda kapsam daha da genişletilerek tüm bankaların mümkünse farklı illerdeki belirli şubeleri arasında ve daha fazla personele anket çalışması yaptırılıp sonuçlar analiz edilebilir.

## KAYNAKLAR DİZİNİ

- Açıklan, A.,** 1999, İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi, Pegem A Yayıncılık, 1. Basım, Kasım Ankara, 102-104s.
- Akdemir, A.,** 1996, İşletme Bilimine Giriş:Kavramlar,İşlevler ve Tartışmalar. Eskişehir:Birlik Ofset Yayıncılık, 5s.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö.,** 2009, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 23, Sayı 1, 54-56s.
- Akoğlan, M., ve Kozak, N.,** 1995, Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bir Araştırma, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi.
- Aldemir, C., Ataol, A.ve Budak, G.,**1998, Personel Yönetimi, İzmir.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G.,** 2001, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 226-227s.
- Altuğ, D.,** 1997, Örgütsel Davranış. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Argon, T., ve Eren, A.,** 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın- Dağıtım, Ankara 1.Baskı,Şubat, 233s.
- Arslan, A.,**2005,Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Aytaç, K.** 1999, “360 Derece Performans Değerlendirme”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Yıl. 4, Sayı 41, Temmuz.
- Bağrıaçık, İ.,** 2009, “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama” Y.Lisans Tezi, Zonguldak Üni.Sos.Bil.Ens., Zonguldak.
- Barutçugil, İ.,** 2002, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Bayraktaroğlu, S.,** 2008, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Bayram, L.,**2011, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, S.62, s.52, Erişim Tarihi: 05/05 <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der62m3.pdf>.

- Berberoğlu, N.**, 1995, Çalışma Ekonomisi, Anıt Yayıncılık, Eskişehir, 160s.
- Bernardin, H.J. and Russell, E.A.**, 1998, Human Resource Management: An Experiential Approach, 2nd Ed., U.S.A.: The McGraw-Hill Companies, Inc., 256p.
- Berzek M.N.**, 1993, Human Resources Management, İstanbul, (Aktaran; Selim, GÖKASLAN (2000); Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir; 103s).
- Bingöl, D.**, 1996, Personel Yönetimi, Beta-Basım, Yayım, Dağıtım, A.Ş. İstanbul, 321s.
- Biray, O.**, 2013, Kamuda Performans Değerlendirme, Erişim Tarihi: 05/05/2013 <http://www.genbilim.com/content/view/6522/86>.
- Birben, G.**, 2000, "Dış Basından: 360 Derece Performans Yönetimi", Human Resources Dergisi, Eylül, 32s.
- Bolton, T.**, 1999, Human Resource Management, Oxford: Blacwell Publishers Ltd., 85p.
- Buluç, B.**, 1998, Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri, Yeni Türkiye Dergisi, Yıl 4. Sayı 19, 781s.
- Canman, D.**, 1995, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları.
- Carter, C.C.**, 1994, Human Resources Management and Total Quality Imperative, Amacom, USA.
- Çağatay, H.T.**, 2004, İşletmelerde Başarı (Performans) Değerleme ve 360 Derece Geri Besleme, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 82s.
- Çalık, T.**, 2003, Performans Yönetimi: Tanımlar-Kavramlar-İlkeler, Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003, 47s.
- Çiftçi, B.**, 2007, İnsan Kaynakları Yönetimi, Editör: Uğur DOLGUN, Ekin Kitabevi.
- Çolakoğlu, Ü.**, 2005, "Başarım Değerlemesi", Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri ve Uygulamalar, Nobel Yayınları, Ankara, 129s.



- Danışman, A.**, 2008, Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Nobel Kitabevi.
- Dessler, G.**, 2000, Human Resource Management, New Jersey: Prentice-Hall, 327p.
- Dinç, E.**, 2005, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”, Y.Lisans Tezi, Uludağ Üni.Sos.Bil.Ens., Bursa, 63s.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y.**, 1996, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayın A.Ş, İstanbul
- Doğan, A.**, 2004, Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Tek.Üni.Sos.Bil.Ens.,İstanbul, 15s.
- Dolgun, U.**, 2007, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Ekin Yayınları, Bursa.
- Edwards, M. R. and Ewen, A. J.**, 1996, Providing 360-Degree Feedback: An Approach To Enhancing Individual And Organizational Performance, American Compensation Association, 20p.
- Erçetin, Ş.**, 2001, Örgütsel Zeka, Ankara, 31s.
- Erdinç, M.**, 2006, “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması ve Bir Uygulama”, Y.Lisans Tezi, Marmara Üni. Sos.Bil.Ens., İstanbul, 45s.
- Ergin, C.**, 2002, İnsan Kaynakları Yönetimi, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Ertürk, M.**, 2000, İşletme Bilimlerinin Temel İlkesi, Beta-Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş. İstanbul, 280s.
- Fındıkçı, İ.**, 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 300s.
- Garavan, N. T., Morley, M. and Flynn M.**, 1997, "360 Degree Feedback:Its Role In Employee Development", Journal of Management Development, Vol.16, No.2, 147p.
- Gökçeğöz, F.**,2007,İnsan Kaynakları Planlaması:Emniyet Örgütü Ankara İli Kaçakçılık Birimleri Örneği.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

**Hair, J.et al.**, 2006, Multivariate Data Analysis, 6. Basım,Prentice Hall, New Jersey, 11p.

**Helvacı, M. A.**, 2002, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi" , Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35, (1-2), 169s.

**İllez, A.A. ve Güner, M.**, 2014 "Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi", Erişim Tarihi:10.02.<http://www.tekstilvekonfeksiyon.com/pdf/20090723093601.pdf>.

**Kamil, O.**,2010, "Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa Birliği'nde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün Müdür?" Ege Akademik Bakış, Cilt 10, Sayı 1, 271-301s.

**Keçecioğlu, T. ve Çapraz, B.**, 2003, "360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli", Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı: 2, 44s.

**Keklik, B.**, 2007, İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobi'lerde bir Araştırma ve Model Önerisi.Yayınlanmamış Doktora Tezi,Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

**Kolu, N.**, 2006, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama).Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

**Lepsinger R. and Anntoinette L. D.**, 1997, The Art and Science of 360° Feedback, :Jossey-Bass/Pfeiffer, Inc., San Francisco.

**Luecke, R.**, 2008, Performans Yönetimi, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1.Baskı, Çev.Aslı ÖZER.

**Mathis, R.L. and Jackson, J.**, 1991, Human Resource Management, Sixth Edition, West Publishing Company, St. Paul, 165p.

**Mümin, E.**, 1995, İşletmelerde Yönetim ve Örgüt, İstanbul, 142s.

**Noe, R.**, 1999, İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Çev.:Canan ÇETİN, İstanbul: Beta yayınları, 938s.

**Oğuz, B.**, 2011, “Kamuda Performans Değerlendirme”. [www.genbilim.com](http://www.genbilim.com), Erişim Tarihi: 09.03.2011.

**Orhan, K.**, 2010, Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa Birliğinde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırılması: Gerçekten Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün Müdür?”, Ege Akademik Bakış, Ocak, Vol:10 No: 1, 271-301s.

**Örücü, E. ve Köseoğlu, M.A.**, 2003, İşletmelerde İş Gören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Eylül, 23s.

**Özdamar, K.**, 2004, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi - 1, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 5. Baskı, 633s.

**Özgen, H. ve Yalçın, A.**, 2010, İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, Nobel Kitabevi, Adana.

**Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A.**, 2002, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Şubat, 222S.

**Özsöz, B.**, 2006.İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir örnek.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

**Paksoy, A.**, 2006, Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

**Pollack, D.M. and Pollack L.J.**, 1996, “Using 360 Degree Feedback in Performance Appraisal”, Public Personnel Management, Vol. 25, No. 4, Winter, 528p.

**Prewitt, E.**, 1998, “360 Derece Feedback Yöntemi”, Power/Harward Business Review, Ekim, 37p.

**Pynes, J. E.**, “Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations”, Second Edition, Jossey-Bass, 203p.

**Rampton G., M.**, 1999, Human Resource Management System: A Practical Approach, 25p.

**Sabuncuoğlu, Z.**, 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa:Ezgi Kitabevi, 4s.

**Seyar, A.**, 2006, İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?, Erisim Tarihi: 12.06.2006, [www.sosyalsiyaset.com](http://www.sosyalsiyaset.com).

**Schuler, R.S.**, 1995, Managing Human Resources, 5th Edition, West Publishing Company, Mineapolis.

**Şimşek Ş. ve Öge S.**, 2012, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Eğitim Yayınevi, Konya.

**Tak, B.**, 2003, "Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi ÖNERİ, Cilt. 5, Yıl. 9, Sayı. 19, Ocak, 61s.

**Turgut, H.**, 2014 "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", Sayıştay Dergisi, s.67, Erişim Tarihi: 05.03 <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der42m4.pdf>, 42s.

**Uyargil, C.**, 1994, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262.

**Uyargil, C.**, 2008, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İstanbul:Arıkan Yayıncılık, 2s.

**Waldman, D. A., Leanne E. Atwater**, 1998, "Has 360 Degree Feedback Gone Amok?", *Academy Of Management Executive*, Vol:12, Issue:2, P:86-85 May.

**Werther, W.B. and Davis, K.**, 1994, Human Resources and Personnel Management, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc., 357p.

**Yalçın, S.**, 1994, Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları, 483s.

**Yoder,D., Heneman,H.G. and Turnbull, J. S.**, 1998, Handbook of Personnel Management and Labor Relations. N.W., Mc Graw-Hill Book Co., 301p.

**Yüksel ,Ö.**, 1998, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara :Gazi Kitabevi.

**Yüksel, Ö.**, 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi..

**Zaleznik, A.**, 1992, "Managers And Leaders: Are They Different", Harward Business Review, (March-April), 35p.

## EKLER

### EK-1:Anket Formu

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR FONKSİYONU OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu olarak Performans Değerlendirme ve Bankacılıkta Uygulama" adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere Duygu GÖKTAŞ tarafından hazırlanmıştır. Sorulara eksiksiz, doğru ve içtenlikle cevap vermeniz, bu araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır.

Anketten edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçla kullanılacak ve herhangi bir kurum veya kişi ile paylaşılmayacaktır. Anketin cevaplandırılması esnasında kurum ve kişi adının yazılmamasını rica ederiz.

Anketi cevaplandığımız için sizlere peşinen teşekkür ediyoruz.

**1.CİNSİYET:**                     BAY    BAYAN

**2.MEDENİ DURUMU:**  EVLİ    BEKAR

**3.YAŞ:**                          20-29    30-39    40-49    50 VE ÜSTÜ

**4.EĞİTİM DURUMU:**  LİSE    ÖNLİSANS    LİSANS   (  
)LİSANÜSTÜ

**5.BANKADAKİ POZİSYON:.....**

**6.BANKA TECRÜBESİ:**  1 YILDAN AZ    1-5    6-10    11-15  
( )16 VE ÜSTÜ

**7.Bankanızda performans değerlendirme hangi sıklıkta yapılıyor.**

Yılda bir kez                     Yılda iki kez                     Yılda üç kez                    (  
)Yılda 4 kez

**8. Performans değerlendirme bankanızda kim/kimler tarafından yapılmaktadır.**

<input type="checkbox"/> Birinci amir	<input type="checkbox"/> İşgörenin kendisi
<input type="checkbox"/> İkinci amir	<input type="checkbox"/> Danışman şirket
<input type="checkbox"/> Personel yöneticisi	<input type="checkbox"/> Bankada oluşturulan bir kurul
<input type="checkbox"/> İş arkadaşlarınca	<input type="checkbox"/> Diğer, belirtiniz.....

		Kesimlikle katılmıyorum	Kesimlikle katılmıyorum	Kesimlikle katılmıyorum	Kesimlikle katılmıyorum	Kesimlikle katılmıyorum
1	Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması performansımı artırır.	1	2	3	4	5
2	Performans değerlendirme sonunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi motivasyonu etkiler	1	2	3	4	5
3	Eğitim düzeyimizi artırma çabamızın performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması iş tatminimizi etkiler	1	2	3	4	5
4	Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişimimde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
5	Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum	1	2	3	4	5
6	Performans değerlendirmenin adil, tarafsız bir şekilde yapıldığını düşünürüm	1	2	3	4	5
7	İşgörelere performans değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilmesinin performansı yükselteceğine inanıyorum	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım bankada uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanla çalışmayanı ayırt edebilmektedir	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım bankada performans değerlendirme sisteminin adil olmadığına ve adil uygulanmadığına inandığım için performansım düşer	1	2	3	4	
10	Çalıştığım bankada işgörelere, yöneticilerine iş ve görevle ilgili konularda rahatça	1	2	3	4	5

	eleştirebilirler.					
11	Çalıştığım bankada genç işgörenler, teknolojiyi yaşlı işgörelere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabiliyorlar	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım bankada yöneticiler, iş dışındaki zamanlarında görüştükleri ve samimi oldukları işgörelere daha yüksek performans puanı vermektedirler.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım bankada emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yöneticiler işyerlerini geliştirmeye yönelik pek fazla çaba harcamaz, sorunların çoğunu ve hatta önemli sorunları bile görmezden gelir.	1	2	3	4	5
14	Yöneticiler, çalışanları ile birlikte kurumun iyileştirmeye açık alanları ve problem sahalarını belirlemek için herkesin katıldığı tartışmalar düzenler.	1	2	3	4	5
15	Birden fazla değerlendiricinin olması, tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme yapılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
16	Genel olarak bankada, iş arkadaşlarımla yaptığım işin kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
17	Bankamızda müşteri memnuniyeti çok yüksektir	1	2	3	4	5
18	Banka personelinin cinsiyetine, politik görüşüne, memleketine bakılmaksızın herkese saygılı davranılır.	1	2	3	4	5
19	Çalışanların performanslarında herhangi bir düşme olduğu zaman bölüm yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları gerekli tedbirleri alır.	1	2	3	4	5

20	Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçları, isten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılır	1	2	3	4	5
21	Uygulanan performans değerlendirme sistemi iyi yada eksik yönlerimi görmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5
22	Değerlendirme sırasında, personelin hareketleri, görünüşü ve konuşması dikkate alınır.	1	2	3	4	5
23	Bankanın personele sağladığı çalışma imkanları ve personel iş uyumunun doğru olarak sağlanması personelin işindeki başarısında etkili olur.	1	2	3	4	5
24	Personelin banka dışındaki aile yaşamı, içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler başarısında etkili olur.	1	2	3	4	5
25	Performans değerlendirmelerinde, performans değerlendirme ayına yaklaşıldığında personel daha fazla çalışma isteği gösterir.	1	2	3	4	5



**EK-2 : Cevapların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması****T Testi**

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması performansımı artırır.	Bay	96	4,07	1,13	-1,233	,219
	Bayan	86	4,27	0,99		
Performans değerlendirme sonunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi motivasyonu etkiler	Bay	96	4,30	0,94	-1,119	,265
	Bayan	86	4,44	0,71		
Eğitim düzeyimizi artırma çabamızın performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması iş tatminimizi etkiler	Bay	96	3,92	0,99	-1,011	,314
	Bayan	86	4,06	0,89		
Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişimimde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum.	Bay	96	3,92	1,03	-0,819	,414
	Bayan	86	4,03	0,90		
Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum	Bay	96	4,00	1,09	-1,051	,294
	Bayan	86	4,16	0,99		
Performans değerlendirmenin adil, tarafsız bir şekilde yapıldığını düşünürüm	Bay	96	3,40	0,95	,380	,704
	Bayan	86	3,34	1,13		
İşgörenlere performans değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilmesinin performansı yükselteceğine inanıyorum	Bay	96	3,92	0,93	-0,600	,549
	Bayan	86	4,00	0,95		
Çalıştığım bankada uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanla çalışmayanı ayırt edebilmektedir	Bay	96	3,42	1,04	1,025	,307
	Bayan	86	3,24	1,23		
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sisteminin adil olmadığına ve adil uygulanmadığına inandığım için performansım düşer	Bay	96	3,30	1,12	-0,874	,383
	Bayan	86	3,44	1,03		
Çalıştığım bankada işgörenler, yöneticilerini iş ve görevle ilgili konularda rahatça eleştirebilirler.	Bay	96	2,91	1,22	1,658	,099
	Bayan	86	2,63	1,02		
Çalıştığım bankada genç işgörenler, teknolojiyi yaşlı işgörenlere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabiliyorlar	Bay	96	3,71	1,09	1,556	,122
	Bayan	86	3,45	1,11		
Çalıştığım bankada yöneticiler, iş dışındaki zamanlarında görüştükları ve samimi oldukları işgörenlere daha yüksek performans puanı vermektedirler.	Bay	96	2,69	1,13	-1,351	,179
	Bayan	86	2,92	1,18		
Çalıştığım bankada emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yöneticiler işyerlerini geliştirmeye yönelik pek fazla çaba harcamaz, sorunların çoğunu ve hatta önemli sorunları bile görmezden gelir.	Bay	96	3,06	1,20	-0,679	,498
	Bayan	86	3,19	1,25		
Yöneticiler, çalışanları ile birlikte kurumun iyileştirmeye açık alanları ve problem sahalarını belirlemek için herkesin katıldığı tartışmalar düzenler.	Bay	96	2,98	0,97	,419	,676
	Bayan	86	2,92	0,97		
Birden fazla değerlendiricinin olması, tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme yapılmasını sağlar.	Bay	96	3,98	1,06	-0,525	,600
	Bayan	86	4,06	0,96		
Genel olarak bankada, iş arkadaşlarımla yaptığım işin kalitesi yüksektir.	Bay	96	3,79	0,91	,520	,604
	Bayan	86	3,72	0,93		

Bankamızda müşteri memnuniyeti çok yüksektir	Bay	96	3,63	0,97	1,336	,183
	Bayan	86	3,43	1,00		
Banka personelinin cinsiyetine, politik görüşüne, memleketine bakılmaksızın herkese saygılı davranılır.	Bay	96	3,68	1,17	-,961	,338
	Bayan	86	3,84	1,06		
Çalışanların performanslarında herhangi bir düşme olduğu zaman bölüm yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları gerekli tedbirleri alır.	Bay	96	3,11	1,15	,270	,788
	Bayan	86	3,07	1,08		
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçları, isten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılır	Bay	96	2,73	1,21	-,813	,417
	Bayan	86	2,87	1,16		
Uygulanan performans değerlendirme sistemi iyi yada eksik yönlerimi görmemi sağlıyor.	Bay	96	3,92	1,02	1,732	,085
	Bayan	86	3,64	1,14		
Değerlendirme sırasında, personelin hareketleri, görünüşü ve konuşması dikkate alınır.	Bay	96	3,08	1,00	,328	,743
	Bayan	86	3,03	0,99		
Bankanın personele sağladığı çalışma imkanları ve personel iş uyumunun doğru olarak sağlanması personelin işindeki başarısında etkili olur.	Bay	96	4,18	1,05	,019	,985
	Bayan	86	4,17	0,83		
Personelin banka dışındaki aile yaşamı, içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler başarısında etkili olur.	Bay	96	4,06	0,93	-,648	,518
	Bayan	86	4,15	0,91		
Performans değerlendirmelerinde, performans değerlendirme ayına yaklaşıldığında personel daha fazla çalışma isteği gösterir.	Bay	96	3,60	1,10	,574	,567
	Bayan	86	3,51	1,07		

**EK-3 : Cevapların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması**

T Testi						
	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.
Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması performansımı artırır.	Evli	107	4,21	1,11	,758	,450
	Bekar	75	4,09	1,00		
Performans değerlendirme sonunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi motivasyonu etkiler	Evli	107	4,31	0,94	-1,144	,254
	Bekar	75	4,45	0,68		
Eğitim düzeyimizi artırma çabamızın performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması iş tatminimizi etkiler	Evli	107	3,91	1,07	-1,409	,161
	Bekar	75	4,09	0,72		
Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişimimde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum.	Evli	107	3,98	1,05	,145	,885
	Bekar	75	3,96	0,86		
Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum	Evli	107	3,93	1,11	-2,373	,019
	Bekar	75	4,29	0,90		
Performans değerlendirmenin adil, tarafsız bir şekilde yapıldığını düşünürüm	Evli	107	3,31	1,09	-,928	,354
	Bekar	75	3,45	0,96		
İşgörenlere performans değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilmesinin performansı yükselteceğine inanıyorum	Evli	107	3,76	1,01	-3,744	,000
	Bekar	75	4,24	0,73		
Çalıştığım bankada uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanla çalışmayanı ayırt edebilmektedir	Evli	107	3,26	1,19	-1,045	,297
	Bekar	75	3,44	1,04		
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sisteminin adil olmadığına ve adil uygulanmadığına inandığım için performansım düşer	Evli	107	3,29	1,05	-1,175	,242
	Bekar	75	3,48	1,11		
Çalıştığım bankada işgörenler, yöneticilerini iş ve görevle ilgili konularda rahatça eleştirebilirler.	Evli	107	2,81	1,21	,543	,588
	Bekar	75	2,72	1,02		
Çalıştığım bankada genç işgörenler, teknolojiyi yaşlı işgörenlere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabiliyorlar	Evli	107	3,63	1,15	,555	,579
	Bekar	75	3,53	1,06		
Çalıştığım bankada yöneticiler, iş dışındaki zamanlarında götüştükleri ve samimi oldukları işgörenlere daha yüksek performans puanı vermektedirler.	Evli	107	2,77	1,15	-,422	,673
	Bekar	75	2,84	1,17		
Çalıştığım bankada emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yöneticiler işyerlerini geliştirmeye yönelik pek fazla çaba harcamaz, sorunların çoğunu ve hatta önemli sorunları bile görmezden gelir.	Evli	107	3,07	1,26	-,729	,467
	Bekar	75	3,20	1,17		
Yöneticiler, çalışanları ile birlikte kurumun iyileştirmeye açık alanları ve problem sahalarını belirlemek için herkesin katıldığı tartışmalar düzenler.	Evli	107	2,95	0,98	,045	,964
	Bekar	75	2,95	0,97		
Birden fazla değerlendiricinin olması, tek değerlendiriciye göre daha adil	Evli	107	3,90	1,05	-1,915	,057

bir değerlendirme yapılmasını sağlar.	Bekar	75	4,19	0,94		
	Evli	107	3,78	0,92		
Genel olarak bankada, iş arkadaşlarının yaptığı işin kalitesi yüksektir.	Bekar	75	3,73	0,91	,307	,759
	Evli	107	3,57	1,03		
Bankamızda müşteri memnuniyeti çok yüksektir	Bekar	75	3,48	0,92	,607	,545
	Evli	107	3,72	1,19		
Banka personelinin cinsiyetine, politik görüşüne, memleketine bakılmaksızın herkese saygılı davranılır.	Bekar	75	3,80	1,03	-,475	,636
	Evli	107	3,18	1,14		
Çalışanların performanslarında herhangi bir düşme olduğu zaman bölüm yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları gerekli tedbirleri alır.	Bekar	75	2,97	1,08	1,217	,225
	Evli	107	2,85	1,18		
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçları, isten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılır	Bekar	75	2,72	1,19	,731	,466
	Evli	107	3,70	1,11		
Uygulanan performans değerlendirme sistemi iyi yada eksik yönlerimi görmemi sağlıyor.	Bekar	75	3,91	1,04	-1,262	,208
	Evli	107	3,03	1,03		
Değerlendirme sırasında, personelin hareketleri, görünüşü ve konuşması dikkate alınır.	Bekar	75	3,11	0,94	-,525	,600
	Evli	107	4,08	1,03		
Bankanın personele sağladığı çalışma imkanları ve personel iş uyumunun doğru olarak sağlanması personelin işindeki başarısında etkili olur.	Bekar	75	4,31	0,80	-1,567	,119
	Evli	107	4,04	0,98		
Personelin banka dışındaki aile yaşamı, içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler başarısında etkili olur.	Bekar	75	4,20	0,82	-1,176	,241
	Evli	107	3,48	1,14		
Performans değerlendirmelerinde, performans değerlendirme ayına yaklaşıldığında personel daha fazla çalışma isteği gösterir.	Bekar	75	3,68	1,00	-1,247	,214
	Evli	107				

**EK-4 : Cevapların Eğitim Gruplarına Göre Karşılaştırılması**

Varyans Analizi						
	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması performansımı artırır.	Lise	14	4,00	1,41	0,549	0,649
	Önlisans	13	4,46	0,88		
	Lisans	142	4,17	1,00		
	Lisansüstü	13	4,00	1,47		
Performans değerlendirme sonunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi motivasyonu etkiler	Lise	14	3,64	1,28	4,498	0,005
	Önlisans	13	4,46	0,66		
	Lisans	142	4,45	0,73		
	Lisansüstü	13	4,15	1,21		
Eğitim düzeyimizi artırma çabamızın performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması iş tatminimizi etkiler	Lise	14	3,29	1,27	3,441	0,018
	Önlisans	13	4,23	0,73		
	Lisans	142	4,05	0,89		
	Lisansüstü	13	3,77	1,09		
Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişimimde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum.	Lise	14	3,86	1,17	1,843	0,141
	Önlisans	13	4,31	0,63		
	Lisans	142	4,00	0,93		
	Lisansüstü	13	3,46	1,33		
Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum	Lise	14	3,93	1,14	0,230	0,876
	Önlisans	13	4,15	0,90		
	Lisans	142	4,10	1,03		
	Lisansüstü	13	3,92	1,32		
Performans değerlendirmenin adil, tarafsız bir şekilde yapıldığını düşünürüm	Lise	14	3,07	0,83	1,726	0,163
	Önlisans	13	3,92	0,76		
	Lisans	142	3,36	1,03		
	Lisansüstü	13	3,23	1,42		
İşgörenlere performans değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilmesinin performansı yükselteceğine inanıyorum	Lise	14	3,50	0,94	3,105	0,028
	Önlisans	13	4,38	0,51		
	Lisans	142	4,00	0,91		
	Lisansüstü	13	3,54	1,27		
Çalıştığım bankada uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanla çalışmayanı ayırt edebilmektedir	Lise	14	3,21	0,97	1,166	0,324
	Önlisans	13	3,85	0,99		
	Lisans	142	3,32	1,16		
	Lisansüstü	13	3,08	1,12		
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sisteminin adil olmadığına ve adil uygulanmadığına inandığım için performansım düşer	Lise	14	2,93	0,83	1,651	0,179
	Önlisans	13	3,62	0,96		
	Lisans	142	3,42	1,06		
	Lisansüstü	13	3,00	1,47		
Çalıştığım bankada işgörenler, yöneticilerini iş ve görevle ilgili konularda rahatça eleştirebilirler.	Lise	14	3,29	0,99	1,649	0,180
	Önlisans	13	3,08	1,44		

	Lisans	142	2,68	1,09		
	Lisansüstü	13	2,92	1,32		
Çalıştığım bankada genç işgörenler, teknolojiyi yaşlı işgörenlere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabiliyorlar	Lise	14	3,64	0,84	1,354	0,259
	Önlisans	13	4,15	1,21		
	Lisans	142	3,55	1,10		
	Lisansüstü	13	3,38	1,33		
Çalıştığım bankada yöneticiler, iş dışındaki zamanlarında görüştüikleri ve samimi oldukları işgörenlere daha yüksek performans puanı vermektedirler.	Total	182	3,59	1,11	0,536	0,658
	Lise	14	3,07	1,14		
	Önlisans	13	2,54	1,45		
	Lisans	142	2,78	1,12		
Çalıştığım bankada emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yöneticiler işyerlerini geliştirmeye yönelik pek fazla çaba harcamaz, sorunların çoğunu ve hatta önemli sorunları bile görmezden gelir.	Lisansüstü	13	2,92	1,26	1,508	0,214
	Lise	14	3,71	1,07		
	Önlisans	13	2,85	1,21		
	Lisans	142	3,07	1,25		
Yöneticiler, çalışanları ile birlikte kurumun iyileştirmeye açık alanları ve problem sahalarını belirlemek için herkesin katıldığı tartışmalar düzenler.	Lisansüstü	13	3,31	0,95	1,425	0,237
	Lise	14	3,21	0,80		
	Önlisans	13	3,38	0,77		
	Lisans	142	2,89	1,01		
Birden fazla değerlendiricinin olması, tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme yapılmasını sağlar.	Lisansüstü	13	2,92	0,76	0,518	0,670
	Lise	14	3,79	0,80		
	Önlisans	13	4,23	0,93		
	Lisans	142	4,01	1,01		
Genel olarak bankada, iş arkadaşlarının yaptığı işin kalitesi yüksektir.	Lisansüstü	13	4,15	1,28	1,630	0,184
	Lise	14	3,64	0,84		
	Önlisans	13	4,15	0,90		
	Lisans	142	3,77	0,88		
Bankamızda müşteri memnuniyeti çok yüksektir	Lisansüstü	13	3,38	1,26	2,073	0,105
	Lise	14	3,57	1,09		
	Önlisans	13	4,15	0,99		
	Lisans	142	3,49	0,92		
Banka personelinin cinsiyetine, politik görüşüne, memleketine bakılmaksızın herkese saygılı davranılır.	Lisansüstü	13	3,31	1,38	2,031	0,111
	Lise	14	3,57	1,22		
	Önlisans	13	4,46	0,66		
	Lisans	142	3,70	1,12		
Çalışanların performanslarında herhangi bir düşme olduğu zaman bölüm yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları gerekli tedbirleri alır.	Lisansüstü	13	3,85	1,28	3,519	0,016
	Lise	14	2,86	0,86		
	Önlisans	13	3,69	0,75		
	Lisans	142	3,00	1,11		
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçları, isten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılır	Lisansüstü	13	3,77	1,36	0,928	0,428
	Lise	14	3,29	0,83		

	Önlisans	13	2,77	1,09		
	Lisans	142	2,77	1,21		
Uygulanan performans değerlendirme sistemi iyi yada eksik yönlerimi görmemi sağlıyor.	Lisansüstü	13	2,62	1,26	0,493	0,688
	Lise	14	3,57	1,09		
	Önlisans	13	4,08	0,86		
	Lisans	142	3,78	1,10		
Değerlendirme sırasında, personelin hareketleri, görünüşü ve konuşması dikkate alınır.	Lisansüstü	13	3,77	1,17	0,432	0,730
	Lise	14	3,07	1,14		
	Önlisans	13	2,77	1,30		
	Lisans	142	3,09	0,95		
Bankanın personele sağladığı çalışma imkanları ve personel iş uyumunun doğru olarak sağlanması personelin işindeki başarısında etkili olur.	Lisansüstü	13	3,00	1,00	4,394	0,005
	Lise	14	3,50	1,22		
	Önlisans	13	4,38	0,87		
	Lisans	142	4,27	0,82		
Personelin banka dışındaki aile yaşamı, içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler başarısında etkili olur.	Lisansüstü	13	3,69	1,55	3,502	0,017
	Lise	14	3,36	1,08		
	Önlisans	13	4,23	0,73		
	Lisans	142	4,16	0,90		
Performans değerlendirmelerinde, performans değerlendirme aynaya yaklaşıldığında personel daha fazla çalışma isteği gösterir.	Lisansüstü	13	4,15	0,80	2,892	0,037
	Lise	14	3,29	0,99		
	Önlisans	13	4,15	0,90		
	Lisans	142	3,49	1,08		

**EK-5 : Cevapların Ki-Kare Testine Göre Dağılımı**

		<b>Ki Kare Testleri</b>				
		<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Ki-Kare</b>	<b>Sig.</b>
Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması performansımı artırır.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	4,16	1,06	145,14	,000
	Katılmıyorum	9				
	Kısmen Katılıyorum	15				
	Katılıyorum	63				
	Kesinlikle Katılıyorum	87				
Performans değerlendirme sonunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi motivasyonu etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,37	0,84	196,63	,000
	Katılmıyorum	6				
	Kısmen Katılıyorum	13				
	Katılıyorum	63				
	Kesinlikle Katılıyorum	98				
Eğitim düzeyimizi artırma çabamızın performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması iş tatminimizi etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,98	0,94	128,28	,000
	Katılmıyorum	11				
	Kısmen Katılıyorum	25				
	Katılıyorum	86				
	Kesinlikle Katılıyorum	56				
Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişimimde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,97	0,97	101,57	,000
	Katılmıyorum	10				
	Kısmen Katılıyorum	34				
	Katılıyorum	73				
	Kesinlikle Katılıyorum	61				
Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,08	1,04	116,13	,000
	Katılmıyorum	16				
	Kısmen Katılıyorum	20				
	Katılıyorum	64				
	Kesinlikle Katılıyorum	78				
Performans değerlendirmenin adil, tarafsız bir şekilde yapıldığını düşünürüm	Kesinlikle Katılmıyorum	10	3,37	1,04	67,95	,000
	Katılmıyorum	23				
	Kısmen Katılıyorum	62				
	Katılıyorum	64				
	Kesinlikle Katılıyorum	23				
İşgörenlere performans	Kesinlikle	3	3,96	0,93	119,26	,000



değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilmesinin performansı yükselteceğine inanıyorum	Katılmıyorum					
	Katılmıyorum	12				
	Kısmen Katılıyorum	29				
	Katılıyorum	84				
	Kesinlikle Katılıyorum	54				
Çalıştığım bankada uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanla çalışmayı ayırt edebilmektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	18				
	Katılmıyorum	17				
	Kısmen Katılıyorum	58	3,34	1,13	56,96	,000
	Katılıyorum	64				
	Kesinlikle Katılıyorum	25				
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sisteminin adil olmadığına ve adil uygulanmadığına inandığım için performansım düşer	Kesinlikle Katılmıyorum	10				
	Katılmıyorum	29				
	Kısmen Katılıyorum	52	3,37	1,08	94,791 <sup>b</sup>	,000
	Katılıyorum	66				
	Kesinlikle Katılıyorum	25				
Çalıştığım bankada işgörenler, yöneticilerini iş ve görevle ilgili konularda rahatça eleştirebilirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	25				
	Katılmıyorum	51				
	Kısmen Katılıyorum	62	2,77	1,14	40,80	,000
	Katılıyorum	28				
	Kesinlikle Katılıyorum	16				
Çalıştığım bankada genç işgörenler, teknolojiyi yaşlı işgörelere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabiliyorlar	Kesinlikle Katılmıyorum	4				
	Katılmıyorum	30				
	Kısmen Katılıyorum	50	3,59	1,11	43,99	,000
	Katılıyorum	51				
	Kesinlikle Katılıyorum	47				
Çalıştığım bankada yöneticiler, iş dışındaki zamanlarında gördükleri ve samimi oldukları işgörelere daha yüksek performans puanı vermektedirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	26				
	Katılmıyorum	49				
	Kısmen Katılıyorum	59	2,80	1,16	33,33	,000
	Katılıyorum	32				
	Kesinlikle Katılıyorum	16				
Çalıştığım bankada emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yöneticiler işyerlerini geliştirmeye yönelik pek fazla çaba harcamaz, sorunların çoğunu ve hatta önemli sorunları bile görmezden gelir.	Kesinlikle Katılmıyorum	23				
	Katılmıyorum	32				
	Kısmen Katılıyorum	52	3,12	1,22	20,80	,000
	Katılıyorum	50				
	Kesinlikle Katılıyorum	25				
Yöneticiler, çalışanları ile birlikte kurumun	Kesinlikle Katılmıyorum	12	2,95	0,97	74,32	,000

iyileştirmeye açık alanları ve problem sahalarını belirlemek için herkesin katıldığı tartışmalar düzenler.	Katılmıyorum	47				
	Kısmen					
	Katılıyorum	68				
	Katılıyorum	48				
	Kesinlikle	7				
Birden fazla değerlendiricinin olması, tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme yapılmasını sağlar.	Kesinlikle	4				
	Katılmıyorum	13				
	Kısmen	28	4,02	1,01	102,45	,000
	Katılıyorum	68				
	Kesinlikle	69				
Genel olarak bankada, iş arkadaşlarının yaptığı işin kalitesi yüksektir.	Kesinlikle	4				
	Katılmıyorum	10				
	Kısmen	49	3,76	0,91	109,48	,000
	Katılıyorum	82				
	Kesinlikle	37				
Bankamızda müşteri memnuniyeti çok yüksektir	Kesinlikle	6				
	Katılmıyorum	17				
	Kısmen	63	3,53	0,98	80,36	,000
	Katılıyorum	66				
	Kesinlikle	30				
Banka personelinin cinsiyetine, politik görüşüne, memleketine bakılmaksızın herkese saygılı davranılır.	Kesinlikle	7				
	Katılmıyorum	18				
	Kısmen	46	3,75	1,12	55,97	,000
	Katılıyorum	53				
	Kesinlikle	58				
Çalışanların performanslarında herhangi bir düşme olduğu zaman bölüm yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları gerekli tedbirleri alır.	Kesinlikle	19				
	Katılmıyorum	29				
	Kısmen	69	3,09	1,12	49,87	,000
	Katılıyorum	46				
	Kesinlikle	19				
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçları, isten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılır	Kesinlikle	35				
	Katılmıyorum	31				
	Kısmen	65	2,80	1,18	38,44	,000
	Katılıyorum	38				
	Kesinlikle	13				
Uygulanan performans değerlendirme sistemi iyi yada eksik yönlerimi	Kesinlikle	9	3,79	1,08	70,25	,000
	Katılmıyorum	10				

görmemi sağlıyor.	Kısmen Katılıyorum	46				
	Katılıyorum	63				
	Kesinlikle Katılıyorum	54				
	Kesinlikle Katılmıyorum	12				
Değerlendirme sırasında, personelin hareketleri, görünüşü ve konuşması dikkate alınır.	Katılmıyorum	35				
	Kısmen Katılıyorum	78	3,06	0,99	80,58	,000
	Katılıyorum	44				
	Kesinlikle Katılıyorum	13				
Bankanın personele sağladığı çalışma imkanları ve personel iş uyumunun doğru olarak sağlanması personelin işindeki başarısında etkili olur.	Kesinlikle Katılmıyorum	4				
	Katılmıyorum	8				
	Kısmen Katılıyorum	20	4,18	0,95	141,63	,000
	Katılıyorum	70				
Personelin banka dışındaki aile yaşamı, içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler başarısında etkili olur.	Kesinlikle Katılmıyorum	5				
	Katılmıyorum	5				
	Kısmen Katılıyorum	23	4,10	0,92	141,96	,000
	Katılıyorum	82				
Performans değerlendirmelerinde, performans değerlendirme ayına yaklaşıldığında personel daha fazla çalışma isteği gösterir.	Kesinlikle Katılmıyorum	7				
	Katılmıyorum	23				
	Kısmen Katılıyorum	53	3,56	1,08	50,64	,000
	Katılıyorum	59				
	Kesinlikle Katılıyorum	40				