

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN İŞGÖREN GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

*Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR**
*Arş. Grv. Erkan TAŞKIRAN**

ÖZET

Performans değerlendirme, astları üzerinde etkili yönetim göstermek isteyen yöneticiler için önemli bir araçtır. Bu çalışmanın amacı; performans değerlendirme kavramını teorik açıdan incelenmek ve buna bağlı olarak bankacılık sektöründe çalışan işgörenlerin performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili görüşlerini belirlemektir. Ayrıca, performans değerlendirme çalışmaları hakkında personel ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının saptanması hedeflenmiştir. Çalışmanın hazırlanmasında literatür taraması ve anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili bankadaki işgörenlerin görüşleri ortaya konmuş, personel ve yönetici görüşleri arasındaki anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Sonuç kısmında, belirlenen farklılıklara göre öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Performans Değerlendirme, İşgören, Bankacılık.

ABSTRACT

Performans appraisal is an important tool for effective management. The purpose of this study is to analyze the concept of performance appraisal from the theoretical aspect and connected with this, define the opinions of employees working in banking sector related to performance appraisal practices. Furthermore, it is aimed to determine if there is a significant difference between the opinions of personnel and managers about performance appraisal practices. In

* Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

preparation of this study, literature search and questionnaire technique were being utilized. At the conclusion of study, the opinions of bank employees related to performance appraisal were determined and it was established that there were significant differences between personnel and manager opinions. Finally, suggestions related to the identified differences were tried to develop.

Keywords: Performance Appraisal, Employee, Banking.

GİRİŞ

Performans değerlendirme birçok işletmede uygulanmamakta, yeterince önemi anlaşılamamakta ya da sübjektif ölçütler kullanılarak kısa vadeli uygulanmaktadır. Oysaki ideal ölçütler içeren teknikler kullanılarak değerlendirilen performans değerlendirmenin, ücret düzenlemeleri, terfiler, örgüt ve örgüt elemanları hakkında bilgi sunmak, hizmetiçi eğitim ve uyumlaştırma çalışmalarında bilgi vermek gibi uygulamalara yönelik birçok yararı bulunmaktadır. Teknolojik yeniliklerin başdöndürdüğü günümüzde, işgörenlerin nicelik ve niteliğindeki değişiklikler performans değerlendirmeyi zorunlu kılmış, hatta değerlemeyi bir kişi değil de, farklı uzmanlık alanlarından oluşan bir grubun yapması kaçınılmaz olmuştur.

Benzerlik arzeden örgütsel birimlerin nispi etkinlik ve verimliliklerini ölçmek ve değerlendirmek performans ölçümünün temel amaçlarından biridir. Input-output ilişkisinin belirli olduğu örgütlerde başarı sıralaması kolaylaşırken, bu ilişkinin karmaşıklaştığı örgütlerde performans değerlendirmenin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Örneğin, bankacılık sektöründe faaliyetlerini sürdüren bir şirketin tepe yönetimi, birimlerinin etkinlik ve verimliliklerini ölçerken; işlem hacmi, satış getirisi oranları ve özsermayenin getirisi, hisse başına kar, pazar potansiyeli ve pazar payı oranı gibi kriterleri baz alarak değerlendirmektedir. Birimlerin başarısı, baz alınan ölçütlere göre değişkenlik arz edebilmektedir. Baz alınan kriterdeki isabetlilik oranı performans değerlendirmedeki başarıyla yakından ilintilidir.

Bu çerçevede hazırlanan çalışmayla, performans değerlendirme kavramının incelenmesi, hizmet endüstrisinin önde gelen sektörlerinden biri olan bankacılıktaki performans

değerlendirme çalışmalarının belirlenmesi ve işgören ile yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının ortaya konması amaçlanmıştır.

I. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bir işletmenin uzun vadedeki başarısı, çalışanlarının ne kadar iyi performans gösterdiklerini ölçüm yeteneğiyle ve bu ölçüm sonucunda ulaşılan verileri, mevcut performans standartlarını geliştirmeye yönelik olarak kullanmaları ile sağlanır. Bu noktada karşımıza çıkan değerlendirme süreci, bireyin daha işe kabul aşamasında başlayan ve çalışma hayatı süresince de belli amaçlar doğrultusunda ve belli aralıklarla düzenli olarak sürdürülen faaliyetler bütünüdür¹. İşletmelerin faaliyet alanları, türü ve kapasiteleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi, işgören performansının değerlendirilmesi ve artırılmaya çalışılmasıdır². Sağduyusu yüksek yöneticilerin marjinal çıktıları yüksek olmakta ve işletme performansında olumlu etki yaratmaktadırlar³. Yöneticiler nasıl değerlendirilmeli ve ödüllendirilmeli tartışması ise yıllardır sürmektedir⁴.

Performans değerlendirme ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Başarı değerlendirme olarak da adlandırılan performans değerlendirme; bir işgörenin yapmakla yükümlü olduğu görevindeki etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansını ölçmeye imkan sağlayan bir süreç olarak

¹ Ayşe O. Özçelik, "Performans Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş Ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Dergisi*, Sayı:35, 2000, s.41.

² Melih Topaloğlu ve Alptekin Sökmen, "Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı.12, Bahar, 2001, s.37.

³ L. Tüzüner, "İşletmelerde Tepe Yönetime Yapılan Ödemelerle İlgili Ücret Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı.1, No.32, Nisan, 2003, s.27.

⁴ R. Indjejikian, "Performance Evaluation and Compensation Research: An Agency Perspective", *Accounting Horizons*, Cilt.:3, Sayı:2, Haziran, 1999, s.147.

tanımlanabilir⁵. Performans değerlendirmesi, birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir⁶. Bir başka tanıma göre performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlemiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir⁷. Bu tanımda da ifade edildiği gibi performans değerlendirmesi doğrudan insan kaynakları işlevi ile ilişkilidir. Değerlendirme süreci sonunda, çalışanların geçmişteki performanslarına ilişkin veriler elde edilmektedir. Bu veriler, çalışanların performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu ölçmede ve çalışanların geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetlerde, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin uyumunun sağlanmasında yardımcı olmaktadır⁸. Yukarıdaki tanımlamalar genel olarak değerlendirilirse performans değerlendirmenin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin görevdeki başarılarını, etkinlik ve verimliliğini, yeniliklere uyum yeteneğini, tutum ve davranışlarını değerleyen, işletmeye katkılarını belirleyen bir süreçten oluşan kapsamlı bir kavram olduğu ifade edilebilir.

Küresel vizyon, tutarlılık, planlı ve öngörülü çalışma kurumsal performansı etkileyen başlıca unsurlardır⁹. Organizasyonlarda performans değerlendirme çalışmalarının sistematik ve biçimsel anlamda ilk uygulamaları 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları Frederick Taylor'un iş ölçümlerine bağlı olarak verimlilik ölçümü çalışmalarıyla, biçimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1950'li

⁵ Khalid A. Aldakhilallah ve Parente H. Diane, "Redesigning a Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals", *Total Quality Management*, Cilt:13, Sayı:1, 2002, s.40.

⁶ Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 2nd Ed. McGraw-Hill International Ed. Mang. Ser., USA, 1992, s. 267

⁷ Halil Can A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı, *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s.73.

⁸ Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", *Sayıştay Dergisi*, Temmuz-Eylül, 2001, s.57-58.

⁹ J. Covington, "Daha Hızlı ve Daha İyi", *Excellence*, Sayı:84, 2004, s.3.

yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler kullanılmaya başlanmıştır¹⁰.

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları bölümünden beklenen yıllık ve dönemsel bir görevle sınırlı kalmayacak ölçüde önemlidir. Bu işlemin önemini kavrayan işletmeler süreklilik taşıyan ve performans planlaması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içeren bir performans sistemi kullanmaktadır¹¹. Performans değerlendirme sistemleri, tamamlanmış bir hareketin, görevin ya da bir sürecin etkililiğini değerlendirmek için oluşturulmuştur. Bu sistemlerin amacı, en uygun performansı desteklemek, verimsiz çalışan departmanların neler olduğunu tespit etmek ve gelişimini yansıtmaktır. Ayrıca, performans değerlendirme faaliyetleri, personeli motive edebilen mekanizmalardan biridir. Somut amaçlara sahip olanlar, olmayanlara oranla daha fazla performans göstermektedirler¹². Fredrickson ve Mittchell, finansal performans ölçümünde etkinlik ve etkililik dengesinin yapılmasının önemli bir sorun olduğunu ve bunun özellikle strateji süreci literatüründe önemli bir sorunsalı oluşturduğunu belirtmektedir¹³. Yaygın olarak birinci derece amirler tarafından yapılan performans değerlendirmeleri için olası diğer kaynaklar içerisinde, çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları, astları, birinci derecedeki amirlerin üzerindeki daha üst amirler ve müşteriler de sayılabilmektedir¹⁴.

Performans değerlendirme çalışmalarından edinilen bilgilerin oldukça geniş bir kullanım alanları vardır. Bunları; insangücü

¹⁰ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No:154, Şahinkaya Matbaacılık Koll Şti., 2004, s. 1.

¹¹ Yasin Boylu ve Alptekin Sökmen, "Sınır Birim İşgörenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Gazi Üni. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.2, 2002, s.169.

¹² Melanie B. Roberts ve Matthew R. Keith, "Implementing a Performance Evaluation System in a Correctional Managed Care Pharmacy", *American Journal of Health System Pharmacy*, Sayı.59, No.11, 2002, s.1098.

¹³ Refika Bakoğlu, "Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi", *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bil. Dergisi*, Sayı15, Cilt 4, 2001, s.39.

¹⁴ Deniz Tarlan ve Özkan Tütüncü, "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyum Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.3, No.2, 2001, s.144.

planlama, seçim ve işe yerleştirme kararlarını alma, ücret, ikramiye, prim ve diğer yan ödemeleri belirleme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, eğitim-geliştirme programlarını hazırlama ve değerlendirme, mesleki yükselmeler ve transferler, işten çıkarma ve kariyer planlama olarak belirtmek mümkündür¹⁵. Takdir edilen, ödüllendirilen ya da pekiştirilen davranışlar tekrarlanmaktadır¹⁶. Bir araştırmada; işletmelerde değerlendirme sistemlerinin, daha çok ücret ile matematiksel olarak; terfi, ödüllendirme, kariyer, eğitim ve işe devam gibi konularda ise, kısa vadede ve doğrudan ilişkilendirildiği ortaya çıkmıştır¹⁷. Performansa dayalı ücretlendirme çalışmalarının hümanist bir yaklaşımla icra edilmesi için özendirici sistemlerin geliştirilerek uygulanması, fiziki ve psikolojik koşulların iyileştirilerek örgütsel olanakların en üst düzeyde işgörenlerin hizmetine sunulması gerekir.

Performans değerlendirmesine ilişkin yöntemler, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir¹⁸. Bu yöntemler, genel olarak geleneksel ve çağdaş yöntemler olarak ikiye ayrılır. Geleneksel yöntemler, McGregor'un yetkeci (otoriter) yönetim ve denetim anlayışını yaratan X kuramının geçerli olduğu yöntemlerdir¹⁹. Geleneksel yöntemlerde mutlak amir anlayışı vardır. Dolayısıyla, yöntemin en kayda değer eleştirisi amirin olası beceriksizliğidir²⁰. Geleneksel anlayışa göre, değerlendirme sadece bir saptama işidir²¹. Çağdaş yöntemlerde ise işgören, Y kuramına göre

¹⁵ Özçelik, a.g.e., s.41.

¹⁶ D. Anderson, "Performansın Ödüllendirilmesi", *Excellence*, Sayı:84, 2004, s.4.

¹⁷ Nur F. İplik, "Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği", *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı.15, No.2, Güz, s2004, s.195.

¹⁸ Recep, Yücel, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.1, No.3, 1999, s.112.

¹⁹ Doğan, Canman, "İnsan Kaynağının Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar", *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri III.Cilt*, TODAİE Yayını, Ankara, 1995b, s.108.

²⁰ Jerome F. Vallen ve James, R. Abbey, *The Art and Science of Hospitality Management*, AH&MA, Michigan, 1987, s. 206.

²¹ Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260,Ankara, 1995a, s. 154.

değerlendirilmektedir²². Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde, işgörenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak olan veriler; astlarından, akranlarından ve müşterilerden olmak üzere çok boyutlu ve çok kaynaklı bir yapıdan elde edilir²³. Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yönetimlerinin tümüyle farklı olmadıkları ve çağdaş yöntemlerin doğal olarak bu alandaki birikimlerden ve geleneksel yöntemlerden yararlandıklarını belirtmekte yarar vardır²⁴. 1980'lerin ikinci yarısında ABD'de yürütülen bir araştırmaya göre, 500 kişiden az çalışanı olan firmalarda her 100 işletmenin 93'ünde performans değerlendirme programı vardır. 500 kişiden daha fazla çalışanı olan şirketlerde bu oran daha da yükselmekte, her 100 işletmenin 97'sinde performans değerlendirme uygulanmaktadır²⁵.

Genel olarak ifade etmek gerekirse; bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi oluşturmasında ilk adım, içinde bulunulacak sistemin amaç ve hedeflerinin ne olacağını saptamaktır. Organizasyonun sıkı bir analizi, performans değerlendirme sisteminden neler bekleneceğini de ortaya çıkaracaktır²⁶. Yönetici öncelikle süreç bütünlüğüne ve etkililiğine odaklanmalıdır, araçların ve insanların performansına yön veren süreçtir²⁷. Performans değerlendirmesi, değerlendirme kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi, işgören performansının değerlendirilmesi ve gözden

²² Doğan, a.g.e., 1995b, s. 109.

²³ Azmi Yalçın ve Tamer Kılıç, "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:4, 2002, s. 643.

²⁴ Tanju Özbay, "İşletmelerde Performans Yönetimi Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetimi Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi S.B.E., 1996, s. 57.

²⁵ Haluk Erkut, "Performans Yeniden Gündemde", *Mercek Dergisi*, MESS Sendikası Yayınları, Ocak, 2004, s. 51.

²⁶ Akın Arslan, "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Etkin Bir Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Rolü Ve Önemi", *Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayın No:289, 1999, s.266.

²⁷ D. Holland, "İşletmelerde Süreç Yönetimi ve Performans", *Excellence*, Sayı.92, 204, s. 20.

geçirilmesi, değerlendirilmenin kaydedilmesi ve işgörene geri beslemenin yapılması adımlarını içerir. Yöneticiler performans değerlendirmesini, işgörenin performansını değerlendirmede ve tanımlamada kullanmaktadır. Ayrıca geliştirilmesi gereken performans alanlarını tanımlar. İşgören ise bu bilgiyi, iş performansını değiştirmede kullanabilmektedir²⁸.

II. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN İŞGÖREN GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A) ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada; hizmet endüstrisinin önde gelen sektörlerinden biri olan bankacılık sektöründeki işgörenlerin, kurumlarında uygulanan performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, performans değerlendirme çalışmaları hakkında personel ve yöneticilerin görüşlerinin farklılaşp farklılaşmadığının saptanması hedeflenen bu araştırmada, bankacılık sektöründe konuya ilişkin eksik görülen yönlerin belirlenmesi, buna ilişkin öneriler getirmesi ve değişik evrenler üzerinde yapılacak araştırmalar için karşılaştırma olanağı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme, araştırmacıların giderek daha fazla üzerinde durduğu ve çalıştığı konulardan biridir. Bu kapsamda, bundan sonra yapılacak araştırmalarda, farklı bankalarda çalışan işgörenlerin görüşlerinin değerlendirilmesinin hem karşılaştırma olanağı sağlaması hem de konuya ilişkin yazına katkı sağlaması açısından önemli olduğu kabul edilebilir. Ayrıca, performans değerlendirme çalışmaları ile işgören verimliliği arasındaki ilişkinin araştırılması, bankaların kullandığı performans değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi ve farklı bankaların performans değerlendirme çalışmalarının incelenmesi gibi çalışmalar da literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

²⁸ Ufuk Durna, "İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım", *Standard Dergisi*, Sayı.482, Şubat, 2002, s. 86.

B) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere, performans değerlendirme konusu ile ilgili literatür taraması, hem kütüphanelerden hem de internet yardımıyla sanal ortamdaki online veri tabanlarından yapılmıştır. Ayrıca, performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin özel bir bankadaki işgören görüşlerinin saptanması amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun hazırlanması aşamasında, performans değerlendirme konusunda Serap (1999)²⁹ tarafından yapılmış olan çalışmadan ve ilgili literatürden yararlanılmıştır. Anket uygulaması, genel uygulamaya geçilmeden önce katılımcıların verdikleri yanıtların tutarlı olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenirlik, belirli bir yöntem ile hesaplanmış korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve 0 ile 1 arasında değişen değerler alır. Bu değer 1'e yaklaştıkça güvenirliliğin yüksek olduğu kabul edilir³⁰. Bu doğrultuda, tesadüfi yöntemle seçilen Harbiye şubesindeki 10 personel ve 3 yöneticiden oluşan 13 işgören üzerinde pilot bir gruba uygulanarak, katılımcıların verdikleri yanıtların birbirleriyle tutarlılığı ölçülmüş ve güvenirlilik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,868 olarak gerçekleşmiştir. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde, demografik özelliklere yönelik sorular yer almakta; ikinci bölümde ise, performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin 20 yargı bulunmaktadır. Anket formunda sorular kapalı uçlu sorulmuş ve söz konusu bu yargılar "evet", "kısmen" ve "hayır" şeklinde ölçeklendirilmiştir.

2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul il sınırları içerisinde 70 şubesi olan özel bir banka oluşturmaktadır. Banka yönetiminin isteği doğrultusunda araştırma içinde bankanın adı kullanılmamış, bunun yerine sadece "özel bir banka" tanımlaması yapılmıştır. Evreni

²⁹ Serap Benligiray, *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üni. Yayın No:174, İkt. ve İdari Bil. Fak. Yayın No:164, 1999.

³⁰ N. Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara, 1999, s. 89.

oluşturan tüm birimlere uygulanması yüksek maliyet gerektirmesi ve zamanın kısıtlı olması nedeniyle anket uygulaması, araştırmanın evrenini temsil edebilecek bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örnekleme olarak, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni, elemanların değil de grupların tesadüfi seçildikleri bir yöntem olmasıdır³¹. Bu bilgiler ışığında, Beşiktaş, Şişli, Beyoğlu ve Eminönü ilçelerinden seçilen 11 şubedeki toplam 125 işgören ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması, 2004 yılının Eylül ve Ekim ayları içerisinde uygulanmıştır.

3. Veri Çözümleme Yöntemi

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma İstanbul'daki özel bir bankada çalışan işgörenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca, zaman ve maddi olanaklar uygulamayı sınırlandırıcı faktörler olarak rol oynamıştır.

Örneklem grubu üzerinde uygulanan anketlerin geri dönüşümünden sonra yapılan kontrollerde eksik ya da hatalı kodlamalar tespit edilen bazı anket formları değerlendirme dışı bırakılmış ve toplam 117 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Bu durumda anketlerin geri dönüş oranı %93,6 olarak gerçekleşmiştir. Uygulanan anket çalışmasında, işgörenlerin performans değerlendirme çalışmaları hakkındaki görüşlerinin belirlenmesine ilişkin herhangi bir yargı, katılımcılar tarafından kabul gördüğünde "3" (evet), kararsız kaldığında "2" (kısmen) ve kabul görmediğinde "1" (hayır) puan ile değerlendirmeye alınmıştır. Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra elde veriler, gerek anketin birinci bölümündeki demografik özellikler, gerekse de ikinci bölümdeki her bir yargı için yüzde ve frekans yöntemiyle çözümlenmiştir. Ayrıca, her bir yargının aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve bu verilere göre işgörenlerin performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşleri yorumlanmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan, performans değerlendirme çalışmalarıyla ilgili her bir yargıya ilişkin personel ve yöneticilerin görüşleri arasında 0,05 ve 0,01 anlamlılık düzeyinde bir farklılık olup

³¹ Remzi Altunışık, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2002, s. 72.

olmadığı Ki-Kare (X^2) analizi test edilmiştir. Araştırmada, demografik özellikler ile ilgili değişkenlerin nitel bir özellik taşıması ve her bir yargı için ölçeği, belirli aralıklarda belirli değerler (1,2,3) alabilen süreksiz (kesikli) verilerin oluşturulması nedeniyle yönetici ve personel arasındaki görüş farklılığı olup olmadığı Ki-Kare analizi ile test edilmiştir. Uygulanan anket çalışmasıyla elde edilen veriler, hedeflenen amaç doğrultusunda “SPSS 10.0 for Windows” paket programı yardımıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

C) ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo-1’de ankete katılan işgörenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo-1: İşgörelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Pozisyon	N	%	Yaş	N	%
Personel	84	71.8	18-25	12	10.3
Yönetici	33	28.2	26-30	36	30.8
Toplam	117	100	31-40	60	51.3
			41 ve üstü	9	7.7
			Toplam	117	100
Cinsiyet			Aylık Gelir		
Bay	46	39.3	500milyon-999milyon	50	42.7
Bayan	71	60.7	1milyar-1,499milyon	33	28.2
Toplam	117	100	1,5milyar-1,999milyon	19	16.2
			2milyar ve üstü	15	18.2
			Toplam	117	100
Eğitim Durumu			Kurumda Çalışma Süresi		
Lise	10	8.5	0-12 ay	28	23.9
Üniversite	82	70.1	13-24 ay	49	41.9
Lisansüstü	25	21.4	25-36 ay	12	10.3
Toplam	117	100	37-48 ay	8	6.8
			49 ve üstü	20	17.1
			Toplam	117	100
Medeni Durum					
Evli	54	46.2			
Bekar	63	53.8			
Toplam	117	100			

2. İşgörenlerin Performans Değerlendirmeye İlişkin Bulgular

Tablo-2’de ankete katılan işgörenlerin, kurumlarındaki performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşlerinin yüzde-frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Tablo - 2: Katılımcıların Performans Değerlendirmeyle İlgili Görüşleri

YARGILAR	Evet (3)		Kısmen (2)		Hayır (1)		Toplam		Ort.	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%		
1- Bankamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	96	82.1	21	17.9	-	-	117	100	2.82	0.38
2- Bankamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.	63	53.8	50	42.7	4	3.4	117	100	2.50	0.56
3- Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.	36	30.8	59	50.4	22	18.8	117	100	2.11	0.69
4- Bankamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	52	44.4	45	38.5	20	17.1	117	100	2.27	0.73
5- Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.	20	17.1	39	33.3	58	49.6	117	100	1.67	0.72
6- Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmiştir.	21	17.9	54	46.2	42	35.9	117	100	1.82	0.71
7- Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.	28	23.9	42	35.9	47	40.2	117	100	1.83	0.78
8-Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	25	21.4	64	54.7	28	23.9	117	100	1.97	0.67
9- Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	26	22.2	53	45.3	38	32.5	117	100	1.89	0.73
10-Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.	20	17.1	58	49.6	39	33.3	117	100	1.83	0.69
11-Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.	25	21.4	58	49.6	34	29.1	117	100	1.92	0.70
12-İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	100	85.5	17	14.5	-	-	117	100	2.85	0.35
13-İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.	68	58.1	47	40.2	2	1.7	117	100	2.56	0.53
14-Bankamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.	35	29.9	47	40.2	35	29.9	117	100	2.00	0.77
15-Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	32	27.4	46	39.3	39	33.3	117	100	1.94	0.78
16-Bankamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	27	23.1	73	62.4	17	14.5	117	100	2.08	0.60

17-Bankamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.	49	41.9	55	47.0	13	11.1	117	100	2.30	0.66
18-Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.	23	19.7	77	65.8	17	14.5	117	100	2.05	0.58
19-Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.	37	31.6	66	56.4	14	12.0	117	100	2.19	0.63
20-Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	94	80.3	17	14.5	6	5.1	117	100	2.75	0.53

Tablo-2'deki verilere dayanarak "bankamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir" ifadesine ilişkin görüşlerin olumlu olduğu söylenebilir. "Bankamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor" ifadesine ilişkin bulgular, işgörenlerin, kurumun plan ve hedeflerinin kendilerine iletilmesi görüşüne ilişkin "evet" ve "kısmen" seçeneklerinde yoğunlaştığı şeklinde yorumlanabilir. "Performans kriterleri ve standartları, belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor" ifadesi için, katılımcıların görüşlerinin "kısmen" seçeneğinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. "Bankamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir" ifadesine ilişkin işgörenlerin "evet" ve "kısmen" seçeneklerinde yoğunlaştığı söylenebilir. "Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır" ifadesine ilişkin, işgörenlerin olumsuz bir görüşe sahip oldukları ifade edilebilir. İşgörenlerin, pozisyona göre objektif ve ölçülebilir kriterler belirlenmiş olması görüşüne ilişkin "kısmen" seçeneğine yoğunlaştığı ve olumsuz bir yaklaşım gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. "Performans değerlendirme periyodu öncesinde belirlenen kriterler ve standartlar iletilmiştir" ifadesi ile ilgili olarak katılımcıların olumsuz bir görüşe sahip oldukları söylenebilir. "Performansın, objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum" yargısına ilişkin "kısmen" seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. "Performans değerlendirilmesinden sonra, eksik yönler varsa, nedenleri araştırılır ve önlem alınır" ifadesine ilişkin "kısmen" seçeneğinde yoğunlaştığı söylenebilir. "Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor" ifadesine ilişkin işgörenlerin, "kısmen" seçeneğinde yoğunlaştığı söylenebilir. "Performans ve değerlendirmeye ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır" bağlamında, işgörenlerin, "kısmen" seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. "İşimi yapmak için

yeterli bilgi ve beceriye sahibim” ifadesine, ilişkin olumsuz bir görüş beyan edilmemesi işgörenlerin, yeterli bilgi ve beceriye sahip olma konusundaki görüşlerinin, olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. “İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak, her türlü kaynağa ve desteğe sahibim” yargısı için işgörenlerin, işlerini iyi yapabilmek için her türlü kaynağa ve desteğe sahip olma konusunda, “evet” seçeneğinde yoğunlaşarak olumlu bir yaklaşım gösterdiği söylenebilir. “Bankamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır” ifadesi için “kısmen” seçeneğinde yoğunlaşarak tam olarak yeterli görmedikleri sonucuna götürebilir. “İyi bir performans gösterilirse, mutlaka ödüllendirilir” yargısı için ölçekler arasında dengeli dağılmış olan bu bulgular, işgörenlerin gösterilecek iyi bir performans düzeyinin ödüllendirilebileceği konusunda net bir görüşe sahip olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. “Bankamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır” ifadesi için işgörenlerin “kısmen” seçeneğinde yoğunlaşarak kararsız bir görüşe sahip oldukları söylenebilir. “Bankamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır” yargısına ilişkin bulgular, katılımcıların, performans değerlendirme ve kariyer sisteminin birbirine bağlı olduğu konusunda, “evet” ve “kısmen” seçeneklerinde yoğunlaştıklarını göstermektedir. “Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır” ifadesi katılımcıların görüşlerinin “kısmen” seçeneğinde yoğunlaştığı ve dolayısıyla kararsız bir tutum sergiledikleri anlaşılmaktadır. “Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir” yargısına ilişkin bulgulara göre, işgörenlerin, üst yönetimin performans değerlendirme çalışmalarını tam olarak desteklemediğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Son olarak, “Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum” ifadesi için elde edilen bulgular, işgörenlerin, performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkının bilincinde olması konusunda, olumlu bir görüşe sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

3. Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin Personel ve Yönetici Görüşlerinin Karşılaştırılması

Tablo-3'te performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin personel ve yönetici görüşleri arasında 0,05 ve 0,01 anlamlılık düzeyinde bir farklılık olup olmadığını araştırmak üzere yapılan ki-kare analizinin sonuçları verilmiştir. Ayrıca, konuya ilişkin görüşlerin yüzde dağılımları da aynı tabloda belirtilmiştir. Buna göre; performans değerlendirme çalışmalarına ilgili 1,2,3,11,12,13,16,17 ve 18 numaralı yargılarda personel ve yönetici görüşleri arasında ($p>0,05$) anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo-3: Performans Değerlendirme Çalışmalarıyla İlgili Personel ve Yönetici Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Ki-Kare (χ^2) Analizi Sonuçları

YARGILAR		Evete	Kısmen	Hayır	X ²	p
		%	%	%		
1-Bankamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	Personel	78,6	21,4	0	2,44	0,09
	Yönetici	90,9	9,0	0		
2-Bankamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.	Personel	57,1	38,1	4,7	3,67	0,15
	Yönetici	45,5	54,5	0		
3-Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.	Personel	28,6	52,4	19	0,70	0,70
	Yönetici	36,4	45,5	18,2		
4-Bankamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	Personel	33,3	42,9	23,8	14,3	0,000**
	Yönetici	72,7	27,3	0		
5- Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.	Personel	9,5	28,6	61,9	21,1	0,000**
	Yönetici	36,4	45,5	18,2		
6- Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmiştir.	Personel	7,1	57,1	35,7	27,1	0,000**
	Yönetici	45,5	18,2	36,4		
7- Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.	Personel	11,9	35,7	52,4	29,0	0,000**
	Yönetici	54,5	36,4	9,1		
8-Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	Personel	11,9	61,9	26,2	15,9	0,000**
	Yönetici	45,5	36,4	18,2		
9- Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	Personel	16,7	45,2	38,1	7,02	0,03*
	Yönetici	36,4	45,5	18,2		
10-Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.	Personel	9,5	54,8	35,7	12,1	0,002**
	Yönetici	36,4	36,4	27,3		
11-Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.	Personel	19	47,6	33,3	2,85	0,24
	Yönetici	27,3	54,5	18,2		
12-İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	Personel	83,3	16,7	0	1,09	0,23
	Yönetici	90,9	9,0	0		
13-İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.	Personel	52,4	45,2	2,3	4,37	0,11
	Yönetici	72,7	27,3	0		
14-Bankamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.	Personel	16,7	52,4	31,0	28,6	0,000**
	Yönetici	63,6	9,1	27,3		
15-Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	Personel	16,7	47,6	35,7	18,1	0,000**
	Yönetici	54,5	18,2	27,3		
16-Bankamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	Personel	21,4	61,9	16,7	1,29	0,52
	Yönetici	27,3	63,6	9,0		

17-Bankamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.	Personel	47,6	40,5	11,9	5,21	0,74
	Yönetici	27,3	63,6	9,0		
18-Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.	Personel	16,7	66,7	16,7	2,32	0,31
	Yönetici	27,3	63,6	9,0		
19-Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.	Personel	26,2	57,1	16,7	8,30	0,01**
	Yönetici	45,5	54,5	0		
20- Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	Personel	83,3	9,5	7,1	6,36	0,04*
	Yönetici	69,7	27,3	3,0		

*P<0,05 **P<0,01

Tablo-3'e göre, konuya ilişkin personel ve yönetici görüşleri arasında 4,5,6,7,8,10,14,15 ve 19 nolu ifadelerde 0,01 anlamlılık düzeyinde (P<0,01) bir farklılık olduğu görülmektedir. "Bankamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir" ifadesine, personelin kurum içi her bir göreve ilişkin iş tanımının yapılıp işin gereklerinin belirtilmiş olması konusunda "kısmen" görüşünde yoğunlaşarak kararsız bir tutum sergilediği, yöneticilerin ise "evet" görüşünde yoğunlaşarak bu konuda olumlu bir yaklaşım gösterdikleri söylenebilir. "Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır" ifadesine ait bulgular, performans kriterleri ve standartları belirlenirken görüş ve önerilerin alınması konusunda, yöneticilerin "kısmen" seçeneğinde yoğunlaşarak olumluya daha yakın kararsız bir görüş, personelin ise olumsuz bir yaklaşım gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. "Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmiştir" yargısı için, personelin olumsuza yakın kararsız, buna karşılık yöneticilerin de olumluya yakın fakat yine de kararsız bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Performans değerlendirme periyodu öncesinde belirlenen kriterler ve standartların iletilmesi konusunda, personelin olumsuz, yöneticilerin ise olumlu görüş belirttiği şeklinde yorumlanabilir. Performansın, objektif ve doğru bir biçimde değerlendirilmesi konusunda, personelin "kısmen" seçeneğinde yoğunlaşarak kararsız bir görüş sergiledikleri, yöneticilerin ise daha olumlu bir yaklaşım gösterdiği anlaşılmaktadır. "Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor" ifadesine ait bulgulara göre, personel görüşlerinin olumsuza daha yakın kararsız, yönetici görüşlerinin ise "kısmen" ve "evet" seçeneklerinde yoğunlaştığı söylenebilir. Kurumda iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanıp uygulanmadığı konusunda, personel

olumsuza daha yakın kararsız bir yaklaşım, yöneticilerin ise “evet” seçeneğinde yoğunlaşarak olumlu bir yaklaşım gösterdiği söylenebilir. İyi performansın ödüllendirilmesi konusunda, personel olumsuzya daha yakın kararsız, yöneticilerin ise evet seçeneğinde yoğunlaşarak olumlu bir görüş eğiliminde oldukları söylenebilir. Üst yönetimin performans değerlendirme sistemini desteklediği konusunda, personelin kararsız, yöneticilerin ise olumluya daha yakın kararsız bir yaklaşım gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo-3’e baktığımızda, konuya ilişkin personel ve yönetici görüşleri arasında 9 ve 20 numaralı ifadelerde 0,05 anlamlılık düzeyinde ($P<0,05$) bir farklılık olduğu görülmektedir. “Performans değerlendirilmesinden sonra, eksik yönler varsa, nedenleri araştırılır ve önlem alınır” ifadesine ilişkin bulgulardan, personelin olumsuzya yakın kararsız, yöneticilerin ise olumluya daha yakın kararsız bir görüş sergiledikleri anlaşılabilmektedir. Personelin ve yöneticilerin, performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkı konusunda, pek farklı düşünmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Yönetici pozisyonundaki bir bireyin performans değerlendirmenin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkının farkında olabilme konusunda kararsız bir görüş belirtmesi düşündürücüdür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Finansal sermayeye oranla beşeri sermayenin öneminin giderek artması sonucu performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirmesi, işletmelerde işgücü etkinliğinin artırılmasına yönelik olup, işgöreni verimli kullanmak ve geliştirmek için kullanılmaktadır. Bu açıdan, büyük oranda insan sermayesine dayanan bankacılık sektöründe, performans değerlendirme çalışmalarının önemi çok büyüktür.

Bu araştırma kapsamında, özel bir bankadaki işgörenlerin performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve bunun yanında personel ve yönetici pozisyonundaki işgörenlerin performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; işgörenlerin genel olarak söz konusu konuya ilişkin kararsız bir tutum

sergiledikleri gözlenmiştir. Katılımcılar, sadece 1,2,12,13 ve 20 numaralı yargılara olumlu, diğer ifadeler ise daha çok kararsız yönde görüş belirtmişlerdir. Nitekim işgören görüşlerinin genel aritmetik ortalaması da 2,17 olup, bu yorumu destekler niteliktedir. Personel ve yönetici görüşlerinde ise 0,05 ve 0,01 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak baktığımızda performans değerlendirme çalışmaları konusunda; örgüt içi her bir iş için iş tanımının yapılması, performans değerlendirme kriter ve standartlarının belirlenirken görüş alınması, belirlenen kriterlerin objektif ve ölçülebilir olması, çalışanlara iletilmesi, eksik noktaların araştırılıp önlem alınması, performans düzeyleri ile ilgili olarak zamanında geri bildirim yapılması, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanması, üst yönetimin performans değerlendirme sistemini desteklemesi, bu sistemin önemini bilinmesi ve gösterilecek üstün bir performans düzeyinin ödüllendirilmesi gibi konularda yönetici ve personel görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmaya göre, eksik görülen hususlar ve ortaya çıkan bu görüş farklılıklarının ortadan kaldırılabilmesi için önerileri aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır:

— Bankanın mevcut performans değerlendirme sistemi yeniden analiz edilmelidir. Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanmalı ve tüm personele iletilmelidir.

— Bankada iş analizi yeniden yapılmalı ve bunun sonucunda iş analizlerine bağlı olarak tüm düzeylerdeki görev ve iş tanımları ile iş gerekleri hazırlanmalıdır.

— Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, işgörenlerin görüş ve önerileri dikkate alınmalı, her pozisyon için, objektif ve ölçülebilir kriterler ve standartlar belirlenmelidir.

— Belirlenen kriterler ve standartlar doğrultusunda, çalışanlar objektif ve doğru bir biçimde değerlendirilmelidir. Değerlendirme sonuçları ulaştırılmalı feed-back sistemi işletilerek eksik yönlerin giderilmesi yoluna gidilmelidir.

— Bankada personelin yeteneklerini artırma çabasına yönelik iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanmalıdır. Bankadaki aşırı iş yükü, günlük yoğunluk, personel arasındaki etkileşim vb. nedenlerle insanlar, yaptıkları işlerden sıkılır bir duruma gelebilirler. Bu sorunu minimize etmek ya da önlemek için, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanmalıdır.

— İşgörenlerin hedeflenen performans düzeyine ulaşması durumunda, bu performansa bağlı olarak ücret artırımını, terfi, prim ya da takdir edilme gibi bir takım özel ödüller verilmelidir. Performans düzeyine bağlı olarak kariyer planlama, eğitim ve geliştirme sistemi kurulmalıdır. Son olarak, performans değerlendirme çalışmalarına yönelik uygulamalar düzenli olarak kontrol edilmeli, her aşamada ortaya çıkabilecek sorunlar dikkatle incelenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- ALDAKHILALLAH, A. Khalid ve Diane H. Parente, “Redesigning a Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals”, *Total Quality Management*, Vol.13, No.1, 2002, ss.39-51.
- ALTUNIŞIK, Remzi, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2002.
- ANDERSON, D., “Performansın Ödüllendirilmesi”, *Excellence*, Sayı:84, 2004, ss.4-5.
- ARSLAN, Akın, “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Etkin Bir Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Rolü Ve Önemi”, *Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayın No:289, 1999, ss.265-270.
- BAKOĞLU, R., “Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi”, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bil. Dergisi*, Sayı15, Cilt 4, 2001, ss.39-45.

- BENLİGİRAY, Serap, *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üni. Yayın No:174, İkt. ve İdari Bil. Fak. Yayın No:164, 1999.
- BOYLU, Yasin ve Alptekin Sökmen, “Sınır Birim İşgörenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Gazi Üni. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.2, 2002, ss.167-182.
- CAN, Halil, A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı, *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.
- CANMAN, Doğan, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Ankara, 1995a.
- CANMAN, Doğan, “İnsan Kaynağının Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri III.Cilt*, TODAİE Yayını, Ankara, 1995b, ss.105-122.
- CASCIO, F. Wayne, *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 2nd Ed. McGraw-Hill International Ed. Mang. Series, USA, 1992.
- COVINGTON, J., “Daha Hızlı ve Daha İyi”, *Excellence*, Sayı:84, 2004.
- DURNA, Ufuk, “İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım”, *Standard Dergisi*, Sayı.482, Şubat, 2002, ss.85-90.
- ERKUT, Haluk, “Performans Yeniden Gündemde”, *Mercek Dergisi*, MESS Sendikası Yayınları, Ocak, 2004, ss.48-56.
- HOLLAND, D., “İşletmelerde Süreç Yönetimi ve Performans”, *Excellence*, Sayı.92, 2004, ss.20-21.
- INDJEJIKIAN, R., “Performance Evaluation and Compensation Research: An Agency Perspective”, *Accounting Horizons*, Vol,13, No.2, June, 1999, ss.147-158.
- İPLİK, F. Nur, “Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı.15, No.2, Güz, 2004, ss.195-205.

- KARASAR, N., *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara, 1999.
- ÖZBAY, Tanju, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetimi Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- ÖZÇELİK, O. Ayşe, “Performans Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş Ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Dergisi*, Sayı:35, 2000, ss.41-54.
- ROBERTS, B. Melanie ve Matthew R. Keith, “Implementing a Performance Evaluation System in a Correctional Managed Care Pharmacy”, *American Journal of Health System Pharmacy*, Sayı.59, No.11, 2002, ss.1097-1105.
- TARLAN, Deniz ve Özkan Tütüncü, “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoym Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.3, No.2, 2001, ss.141-163.
- TOPALOĞLU, Melih ve Alptekin Sökmen, “Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı.12, Bahar, 2001, ss.34-44.
- TURGUT, Hakan, “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, Temmuz-Eylül, 2001, ss.56-68.
- TÜZÜNER, L., “İşletmelerde Tepe Yönetime Yapılan Ödemelerle İlgili Ücret Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı.1, No.32, Nisan, 2003, ss.25-44.
- UYARGİL, Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No:154, Şahinkaya Matbaacılık Koll Şti. 1994.

- VALLEN, F. Jerome ve James, R. Abbey,, *The Art and Science of Hospitality Management*, American Hotel&Motel Association (AH&MA), Michigan, 1987.
- YALÇIN, Azmi ve Tamer, Kılıç, “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:4, 2002, ss.641-653.
- YÜCEL, Recep, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.1, No.3, 1999, ss.110-128.