



MUNZUR
ÜNİVERSİTESİ
2008

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU VE ÖZEL BANKALARIN UYGULAMIŞ OLDUĞU PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Cafer KUHAK

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Ömer Sezai ŞENEL

TUNCELİ – 2019

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU VE ÖZEL BANKALARIN UYGULAMIŞ OLDUĞU PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Cafer KUHAK
(05857539)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 19 / 07 / 2019

Tezin Savunulduğu Tarih: 10 / 06 / 2019

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Ömer Sezai ŞENEL

HAZİRAN- 2019

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU VE ÖZEL BANKALARIN UYGULAMIŞ OLDUĞU PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Cafer KUHAK
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Bu tez .. / .. / 2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **oybirliği/oyçokluğu** ile kabul edilmiştir.

İmza:.....

İmza:.....

İmza:.....

Dr. Öğr. Üyesi

Ömer Sezai ŞENEL

(Munzur Üniversitesi)

Doç. Dr.

Muhammed DÜŞÜKCAN

(Fırat Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi

Gül GÜN

(Munzur Üniversitesi)

DANIŞMAN

ÜYE

ÜYE

Bu tez, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Zeynel ÇILGIN

Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı "Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu"ndaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının yürütülmesi sırasında ilminden faydalandığım, tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ömer SEZAI ŞENEL'e, desteklerini esirgemeyen saygıdeğer hocalarım, Doç. Dr. Arzu KARACAK'a, ve Dr. Öğr. Üyesi Zülkif YALÇIN'a, araştırmanın uygulanması aşamasında yardımlarını esirgemeyen kamu ve özel banka çalışanlarına teşekkür ederim.

Cafer KUHAK

Tunceli- 2019



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	II
İÇİNDEKİLER	III
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLOLAR LİSTESİ	IX
KISALTMALAR	X
1. GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞE ALIM SÜREÇLERİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	2
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşe Alım Süreçleri	2
1.1.1. İşe Alım Kavramı	4
1.1.2. İşe Alımın Önemi	5
1.1.3. İşe Alımın Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Arasındaki İlişkiler	6
1.1.4. Kariyer Yönetimi ve Planlaması	6
1.1.5. İnsan Kaynağı Planlaması	7
1.1.6. İş Planı, İş Analizi, İş Tanımı ve İş Gereklere	8
1.1.7. Eğitim	10
1.1.8. Açık Olan Pozisyon (Görev) Tanımları	11
1.2. Performans Değerlendirme Kavramı	11
1.2.1. Performans Değerlendirme ile İlişkili Kavramlar	14
1.2.1.1. Motivasyon	14
1.2.1.2. Ödül	15
1.2.1.3. Çalışanların Kararlara Katılımı	16
1.2.1.4. Ekip Çalışması	16
1.2.1.5. Verimlilik	17
1.2.1.6. Etkinlik	18
1.2.1.7. Karlılık	18

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ	22
2.1. İş Tatmini ve Davranış	25
2.2. İş Tatmini ile İlgili Faktörler	25

2.3. İş Tatmininin Çalışan Açısından Önemi.....	26
2.4. İş Tatmini ve Davranış.....	26
2.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	26
2.5.1. Bireysel Faktörler.....	27
2.5.1.1. Cinsiyet.....	27
2.5.1.2. Yaş.....	27
2.5.1.3. Eğitim.....	27
2.5.1.4. Zeka.....	27
2.5.1.5. Yetenek.....	28
2.5.1.6. Kişilik.....	28
2.5.1.7. Statü.....	28
2.5.1.8. Aynı İşte Kalma Süresi.....	29
2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	29
2.5.2.1. Ücret.....	29
2.5.2.2. Terfi Olanakları.....	30
2.5.2.3. Takdir.....	30
2.5.2.4. İletişim.....	31
2.5.2.5. Yönetim Tarzı.....	32
2.5.2.6. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler.....	32
2.5.2.7. Çalışma Koşulları.....	33
2.5.2.8. İş Güvenliği.....	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BANKALARDA UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN, ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	34
3.1. Araştırmanın Amacı.....	35
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	35
3.3. Araştırmanın Kapsamı.....	35
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	35
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	36
3.6. Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Tekniği.....	36
3.7. Verilerin Analiz ve Yorumlanması.....	36
3.8. Demografik Değişkenlere İlişkin Bilgiler.....	37
3.8.1. Yaş ile İlgili İstatistikî Veriler.....	37
3.8.2. Cinsiyet ile İlgili İstatistikî Sonuçlar.....	37
3.8.3. Eğitim Seviyeleri ile İlgili İstatistikî Sonuçlar.....	38
3.8.4. Çalışma Süresi ile İlgili İstatistikî Sonuçlar.....	38

3.8.5. Çalışılan Bankanın Mülkiyet Durumu ile İlgili İstatistikî Sonuçlar	39
3.8.6. Çalışılan Banka Sayısı ile İlgili İstatistikî Sonuçlar	39
3.8.7. Çalışılan Birim ile İlgili İstatistikî Sonuçlar	40
3.9. Bankalarda Çalışan Personellerin İş Tatmin Düzeyleri	40
3.10. Hipotezlerin Oluşturulması	41
3.10.1. Yaş ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	42
3.10.2. İş Tatmini ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki	42
3.10.3. Bankaların Mülkiyet Durumları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	43
3.10.4. Çalışılan Pozisyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	43
3.10.5. Performans Değerlendirme Sistemi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	44
3.10.6. Çalışanların Beklentileri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	45
3.10.7. Cinsiyet ile Banka Mülkiyeti Arasındaki İlişki	46
3.10.8. Cinsiyet Faktörü ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	47
3.11. Performansın Ölçülmesine Dair Bulgular.....	47
3.11.1. Banka Performans Değerlendirme Sisteminde Yetki Derecelerine Göre Değerlendirme	47
3.11.2. Bankacılık Sektöründe Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminde Dikkate Alınan Faktörler ve Faktör Analiz Sonuçları	48
3.12. Performans Değerlendirme Sistemi ve Çalışanların İş Tatmin Düzeyleriyle Olan İlişkisi.....	52
3.13. İş Tatmininin Banka Çalışanlarının Verimliliği Üzerindeki Etkisi	54
3.14. Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminde Kullanılan Ödüllendirme Araçları	54
3.15. Esnek Performans ve Standart Performans Değerlendirme Sistemi İle İş Tatmini ile Arasındaki İlişki.....	55
3.16. Çalışanların İşten Beklentileri.....	56
4. SONUÇ	62
KAYNAKÇA	65
EK-1:	67
ÖZGEÇMİŞ	74

ÖZET

Bu çalışma bankalarda uygulanan performans sisteminin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın uygulama alanı Tunceli ve Elazığ ilinde bulunan kamu ve özel sektör bankalarıdır. Bankalarda çalışan Gişe Görevlileri, Operasyon Asistanları, Operasyon Yetkilileri, Bireysel Müşteri İlişkileri Yetkilileri, Bireysel Müşteri İlişki Yetkili Yardımcıları, Ticari Müşteri İlişkileri Yetkilileri, Ticari Müşteri İlişkileri Yetkili Yardımcıları ve Şube Müdürü olarak görev yapan iş görenlere çalışmaya ilişkin bir anket formu uygulanmıştır.

Sonuç olarak iş görenlerin motivasyon düzeylerinin performans seviyesine göre farklılık gösterdiği, iş görenlerin unvan, cinsiyet, yaş, kıdem ve pozisyon değişkenlerinin uygulanan performans ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Taşıdıkları riskler ve yoğun bir çalışma temposuyla diğer birçok sektör çalışanlarından daha ağır çalışma koşullarına sahip olan kamu ve özel banka çalışanlarının, kendilerine uygulanan performans sistemlerine ilişkin algıları ve bu algının iş tatminlerine etkileri önemli bir konu olmuştur. Bu çalışmadan elde edilen verilerin, bankacılık sektörü çalışanlarının motivasyon ve iş tatminini artırıcı önlemlerin alınmasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın sonuçları, anket yöntemi uygulanılarak elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Performans, Motivasyon, Banka, Sektör

ABSTRACT

The Effect Of Performance Evaluation Systems Applied By Public And Private Banks On Employee Satisfaction

The purpose of this research is to determine the effects of performance systems, which is applying in banks on job satisfaction of bank employees. The research areas of the study are public and private sector banks in Tunceli and Elazığ. A questionnaire form regarding this study has applied to cashiers who are working in banks, operation assistants, operations officers, individual customer representatives, individual customer representative assistants, commercial customer representative officers, commercial customer representative assistants and branch managers working on banks.

The study indicated that the motivation levels of the workers differ according to the performance level of the employees, and the job title, gender, age, seniority and position closely related with the applied performance of the workers.

The perceptions of public and private bank employees who have hard working conditions according to the other sector employees and the effects of their perceptions on their job satisfaction have been an important issue. It believed that the data obtained from this study is contributed to taking precautions to increase motivation and job satisfaction of banking sector workers. The results of the research obtained by applying the questionnaire method.

Key Word: Job Satisfaction, Performance, Motivation, Bank, Sector

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İş Analizi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri Arasındaki İlişki.....	10
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----



TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Yaş ile İlgili İstatistiki sonuçlar.....	37
Tablo 3.2. Cinsiyet Faktörü ile İlgili İstatistiki Sonuçlar.....	37
Tablo 3.3. Eğitim Seviyesi ile İlgili İstatistiki Sonuçlar.....	38
Tablo 3.4. Çalışma Yılıının İstatistiki Sonuçları.....	38
Tablo 3.5. Banka Mülkiyetleri ile İlgili İstatistiki Sonuçlar.....	39
Tablo 3.6. Çalışılan Banka Sayısının İstatistiki Sonuçları.....	39
Tablo 3.7. Çalışılan Birim ile İlgili İstatistiki Sonuçlar.....	40
Tablo 3.8. Bankalarda Çalışan Personellerin İş Tatmin Düzeyleri.....	40
Tablo 3.9. Yaş Durumuna Göre Çalışanların İş Tatminleri Anova Testi Sonuçları.....	42
Tablo 3.10. Eğitim Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Anova (F)Testi Sonuçları.....	42
Tablo 3.11. Banka Mülkiyeti ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin T Testi Sonuçları....	43
Tablo 3.12. Çalışılan Pozisyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları.....	43
Tablo 3.13. Performans sisteminin İş Tatminine Olan Etkisi Regresyon Anova Analizi.....	44
Tablo 3.14. Performans sisteminin İş Tatminine Olan Etkisi Regresyon Coefficients Analizi.....	45
Tablo 3.15. Beklentiler ve İş tatmini Arasındaki İlişkinin Regresyon Anova Testi Sonuçları.....	46
Tablo 3.16. Beklentiler ve İş tatmini Arasındaki İlişkinin Regresyon Coefficients Testi Sonuçları.....	46
Tablo 3.17. Banka Çalışanlarının Cinsiyet Durumu ile Bankaların Mülkiyet Durumları Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Tablosu.....	46
Tablo 3.18. Cinsiyet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki T Testi Sonuçları.....	47
Tablo 3.19. Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminin Yetkili Kişilere Göre Anket Verileri.....	47
Tablo 3.20. Bankaların Mülkiyet Durumları ile Performans Değerleme Sisteminde Dikkate Alınan Faktörlerin Betimsel İstatistik Sonuçları.....	48
Tablo 3.21. KMO ve Barlett's Testi Sonuçları.....	50
Tablo 3.22. Toplam Varyans Tablosu.....	50
Tablo 3.23. Faktör Yükleri Tablosu.....	51
Tablo 3.24. Bankalardaki Performans Değerlendirmesinin İş Tatminine Olan Etkisi ile İlgili Betimsel İstatistiki Sonuçları (BİS).....	52
Tablo 3.25. İş Tatminin Çalışanın Verimliliği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.....	54
Tablo 3.26. Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Sonucunda Ödüllendirme Sisteminde Kullanılan Araçların Anket Sonuçları.....	55
Tablo 3.27. Standart ve Esnek Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatminine Olan Etkisi.....	56
Tablo 3.28. Çalışanların Bankacılık Sektöründen Beklentileri.....	56

KISALTMALAR

BİS : Betimsel İstatistiki Sonuçlar

İS : İstatistiksel Sonuçlar

ÇY : Çalışma Yılı

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü

EPA : Avrupa Çevre Koruma Ajansı



1. GİRİŞ

Türkiye’de bankacılık sektörü tarihine göz gezdirildiği zaman, sürekli aşağı ve yukarı doğru hareketli bir geçmişinin olduğundan söz etmek mümkündür. Ara ara ülkede yaşanan ekonomik krizler, ülkenin ekonomik anlamda aktif bir rolünün olduğunun göstergesi olmuştur. 2001 krizi bankacılık sektörünün yeniden yapılanmasına vesile olmuştur ve bankacılık sektörü bu konuda en fazla dikkat çeken kuruluş olmuştur. 2001’de yaşanan kriz neticesinde birçok banka TMSF’ye devrolmuş ya da birleşme yoluna gitmiştir.

Sektör olarak bankacılık sektörüne bakacak olursak, bütün ülkelerin finans sisteminin en önemli parçası olmuştur. Son zamanlarda gelişen ekonomik yapılar, bankacılık sektöründe performans sisteminin önemli bir yere gelmesine sebep olmuştur. Yapılan performans ölçümleri sayesinde bankalar kendi durumlarını analiz edebilmekte ve bankacılık sektöründe diğer bankalara göre kendilerini daha önemli bir yere çıkarmayı başarabilmektedirler. Bu sebeptendir ki bankalar ara dönemlerde (bu dönemler bazı bankalarda 3, bazılarında 6 olduğu gibi yılda bir defa da olabilir) Şubelerinin ve personellerinin performansını ölçmektedirler. Banka karlılık ve performansını ölçmede özellikler Şubeler önemli bir rol üstlenmektedirler.

Uygulamış olduğumuz bu tez çalışmasında bankaların performanslarının ve karlılık durumlarının belirleyicisi konumunda olan bankaların şubelerinin çalışanları üzerinde uygulamış olduğu performanslarının ölçüm biçimleri üzerinde durulmuştur. Bu amaçlar doğrultusunda Tunceli ve Elazığ ilinde, Özel veya Kamu sektöründe faaliyet gösteren altı adet banka çalışanlarının performans sistemi hakkındaki görüşleri ve çalıştıkları işten olan beklentileri karşılaştırmalı bir biçimde analiz edilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞE ALIM SÜREÇLERİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşe Alım Süreçleri

Kurumların insan kaynakları politikaları İnsan kaynakları, bir kuruluşun bütün işgörenlerini kapsamaktadır. İnsan kaynakları birimi ise bir kuruluşta yer alan tüm işgörenlerin, kurumun belirlemiş olduğu hedeflere ulaştıracak şekilde güdülemesi ve harekete geçirilmesi süreciyle ilgilenmekte ve kurumun bugün olduğu gibi gelecek günlerdeki ulaşacağı yerinin belirleyicisi olmaktadır.¹

Her türlü organizasyonda, işe alım ve seçim süreçleri faydalı olarak kabul edilir, çünkü işlere en uygun adayı bulmada yardımcı olurlar. İşe alma ve seçme, insan kaynakları yönetiminde, işveren ve kuruluşun bir bütün olarak stratejik hedeflerini ve hedeflerini karşılamak için çalışan gücünden en iyi şekilde faydalanmak için tasarlanmış önemli operasyonlardır. Boş pozisyonlar için tarama, kaynak bulma, kısa listeye alma ve doğru adayları seçme sürecidir. İşverenler, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada en faydalı olacak işe alım stratejilerini ve yöntemlerini uygulamaya koydular. Bu çalışmanın ana amacı işe alım ve seçim prosedürlerini anlamaktır. Dikkate alınan başlıca alanlar, işe alım ve seçimin önemi, işe alım ve seçme ilkeleri, işe alım ve seçmeyi etkileyen faktörler, işe alımların kaydedilmesi, işe alım ve seçme süreci, işe alım türleri ve mülakat türleridir.

İşe alım, boş pozisyonlar için mümkün olduğunca çok sayıda adayı çekme yaklaşımıyla olumlu bir süreç olarak adlandırılır. İşlere başvurmak için potansiyel adayları belirleme ve yapma sürecidir. Öte yandan, seçim mümkün olduğunca çok sayıda adayın elenmesiyle olumsuz bir süreç olarak adlandırılmaktadır. İşlere başvuran çok sayıda birey var, ancak seçim yalnızca nitelikli ve uzman olan kişilerden yapılır. Seçim önemlidir, nedeni, iyi kaynakların işe alınması, kurumun genel performansının arttırılmasında yardımcı olabilir.

¹ Bayraktaroğlu, 2008:6

Hem işe alım hem de seçme süreçleri organizasyonların etkin işleyişi için önemli olarak kabul edilir ve eşzamanlı olarak gerçekleştirilir. Kuruluşun büyümesi ve gelişmesi için zorunludurlar.

Ünlü film yapımcısı David Guest'e göre; günümüzde insan kaynakları yönetiminin gündeminde şu kolular yer almaktadır.²

- İşgörenlerin çalıştıkları kuruma bağlılığını sağlamak,
- İşgörenlerin kurumsal değerlere, vizyon, misyon ve amaçlarına ulaşmalarını sağlamak,
- Çalışanların iyi bir düzeyde güven duyacakları bir ortam geliştirmek,
- İşgörenlerin üstlenmiş oldukları rollerin değiştirilebileceği esnek bir yapı oluşturmak ve bundan işgörenlerin haberdar edilmesi,
- Çalışan her bireyin yerine getirmiş oldukları işlerde kendilerini de kontrol altına alabilecekleri ve kendi inisiyatiflerini kullanabilecekleri özerk bir yapı,
- Şeffaf ve basık bir örgütsel yapılanma.

İşgörenlerin çalışmış oldukları işlerinden, işyerlerinden ve üstlenmiş oldukları görevlerden memnuniyetsiz olması işletmelerde en çok yaşanan problemler arasında yer almaktadır. Çalışanların memnuniyetlerinin artırılması, kurumlar için hizmet ve mal üretmek kadar önemli bir hale gelmiş olmaktadır. Bu konuda örgütsel bağlılık faktörü ön plana çıkmaktadır ve bu da işgörenlerin bağlı buldukları örgütün belirlemiş olduğu hedefleri benimseyip uygulamasıyla mümkündür.³

Bir kurumda çalışan personellerin verimliliğini artırmak için şekillendirilmiş bütün eylemler topluluğu insan kaynakları yönetimidir. Farklı bir ifadeyle bakacak olursak, insan kaynakları yönetimi, şirketlerin hedeflerini gerçekleştirmek için şirkette çalışan insan kaynaklarını en verimli şekilde harekete geçirecek eylemleri düzenlemekten ve bu eylemleri yürütmekten sorumlu birim olarak tanımlanabilir. Yapmış olduğumuz bu tanımlamalardan insan kaynakları yönetimi; iş yaşamına ilişkin olarak bütün çalışma günlüğünde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren, işe girme, oryantasyon, eğitim, sağlık, kariyer ile güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi gibi işlev ve eylemleri içeren bir yönetim fonksiyonudur.⁴

² Evans, 2003: 28; Deniz ve Ünal, 2007: 103

³ Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 5, Sayı 7, 2014 ISSN : 1309 - 4289

⁴ Gürüz ve Yaylacı 2007, s.23

İşgücü faktörünün çok fazla önemli hale gelmiş olması, benzer amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş veya gelecek bir örgüt kuran işçilerin arasındaki ilişkilerin, farklı bir bakış açısıyla ve yeniden değerlendirmeye gitme gerekçesi oluşturmuştur. Sonuçta klasik personel yaklaşımları ve uygulamaları günümüz kurumlarında çalışan insanların ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi işlevlerini de kapsayan, fakat bununla da sınırlı kalmayan bir yapıya sahiptir. Personel yönetimi bölümü; işgören ile işveren, işveren ile devlet arasında daha çok işgörenlerle ilgili mali ve hukuki ilişkileri kapsayan bir bölümdür.

İnsan kaynakları yönetimi ise iş görenlerin ihtiyaçlarının tespit edilmesi, iş gören gereksinimine ihtiyaç duyulduğundan ilgili gereksinim için ilan hazırlanması, kurum strateji ve şartlarına uygun personelin seçilerek, kurum kültürüne göre oryantasyonunun sağlanmasından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlemesi, çatışmaların çözümü, kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilerin ve 7 iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin ortamının oluşması, “biz” duygusunun geliştirilerek ön planda tutulması, iş görenlerin eğitime ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı içine almaktadır. Kurumların İnsan kaynakları yönetimi; iş görenlerin işlerini tatminkar ve en verimli şekilde yapabileceği şartları tespit ederek, bunları şirketin başarısına eklenmesini sağlamaktadır. Kurumların yönetim biriminde insan faktörüne verilen değer yükseldikçe işgörenlerin daha verimli ve başarılı bir çalışma ortaya koyacağı net bir şekilde açığa çıkacaktır. Bu vesileyle “önce insan” faktörünün benimsenmesi şarttır.⁵

1.1.1. İşe Alım Kavramı

Bir kurumun insan kaynakları politikasının en etkili ve güvenli bir şekilde kullanabilmesi ve yönetilebilmesi en çok o işletmede uygulanmış olan işgören seçme ve çalışılacak birime yerleştirme süreci başarısına bağlıdır. Bunun sebebini kurumun etkililiği, insan kaynağına bağlıdır diyebiliriz. İşgörenlerin çalıştıkları işte başarılı olmaları ve bunun sonucunda yaptıkları işten doyum sağlamış olmaları da yaptıkları işin kendi niteliklerini ortaya koymalarına fırsat verip vermemesine, yapılan iş ile kendi ilgi alanlarının ve kişiliklerinin uyuşup uyuşmamasına bağlıdır.⁶

⁵ Fındıkçı 2003, ss. 12-13; Uluçınar ve Türker 2000, s. 41

⁶ Sarılar, 2006: 3

Örgüt içindeki bireylerin işe alımı ve seçilmesi, kapsamlı ve sistematik bir süreçten kaynaklanmaktadır. Çalışanların işe alım ve seçim için uygulanması gereken stratejiler ve yöntemler hakkında tam olarak bilgi sahibi olmaları gerekir. Mevzuat ve iyi uygulamalar ile işe alım kaynakları ve seçim yöntemlerinin yanı sıra, potansiyel çalışanlarla görüşme ve değerlendirme becerisi ve yeteneklerine sahip olmak, işe alım ve seçmenin önemini vurgulamaktadır.

1.1.2. İşe Alımın Önemi

Personellerin işlerinden istifa etmeleri, işletmelerin mevcut kapasitelerinin artması ve bu sebeple bünyesinde yeni birimler kurması nedeniyle oluşan personel gereksinimlerini doğurmakta, tecrübeli ve verimli çalışacak adayların bulunması gerekir.

İşe alımın önemini kavramak gereklidir, çünkü bir kurum içindeki işlerin gereksinimlerini karşılayabilen en uygun ve nitelikli adayların seçilmesine yardımcı olur. Kuruluşun amaç ve hedeflerini karşılamak için, her adayın nitelikleri, becerileri, yetenekleri, deneyimleri, kişilikleri, nitelikleri ve genel tutumları gibi çeşitli niteliklerini değerlendirmek hayati önem taşır. Görevlerini yerine getirmeye uygun bulunmayan diğer adaylar elimine edilir. Örgütün uygun seçim süreçlerini izlemesi gerekir, bunun sebebi, eğer seçim uygun bir şekilde yapılmazsa, organizasyon üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır.

İşletmeler insan kaynağını verimli kullanmak ve işletme maliyetlerini azaltmak için yeni işe aldıkları çalışanları için, insan kaynakları bölümünde yapılması gereken en önemli faaliyetlerden biri de işe yeni giren çalışanlar için programları düzenlemek ve uygulamaktır.

İşe alıştırma eğitimi örgütte çalışanlara uygulanan ilk eğitim programı olduğundan, çalışan ve dolayısıyla örgüt verimliliğinin artırılmasında etkin bir araç niteliği taşımaktadır. Eğer doğru kişiyi işe almak istiyorsanız, nasıl bir kişi aradığınızdan tam anlamıyla emin olmalısınız. İş en iyi yapabilecek adayın eğitimi ve tecrübeleri kadar önemli olan, çalışma isteği ve karakter özellikleri de o kişinin doğru kişi olup olmadığını gösterir. Bankalarda işe alım süreci, çok maliyetli ve zaman alıcı bir süreç gerektirmektedir. Bu sebepten dolayı alınan her bir işgören, bankalar için ayrıca bir yatırım niteliği taşımaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, kurum dışında oluşan değişim ve gelişimler ile kurumun yapısında oluşan değişim ve meydana gelen gereksinimlere göre, eleman alma politikalarını belirlemelidir.

Kurumların genel yapısının dengeli bir şekilde kalması, yeterli sayıda olmak üzere kalifiyeli işgörenlerin istihdam edilmesi ile sağlanmaktadır.⁷

Ülkemizde bankalar genel olarak iki farklı şekilde işgören ihtiyacını karşılamaktadır. Özel sektör bankalar genellikle işe alımlarını Genel Müdürlükleri aracılığı ile mülakat yoluyla alırlar, Kamu sektörü bankaları (Ziraat Bankası, Halk Bankası, Vakıflar Bankası) önce sınav yaparlar, sınavdan başarılı olan adaylar için mülakat yapılır.

Banka iş yoğunluklarının fazla olmasından dolayı işe alınan personellerin birçoğu görevinden istifa etmekte veya başka bir kurumda işe başlama çabası gösterdiğinden yeteri kadar performans sergileyememektedirler.

Bundan yola çıkacak olursak, bankalardaki işe alımın, işlerin aksaklıklara uğramadan yürütmesine yetecek sayıda ve rekabetçi ortamın gereklerini yerine getirerek nitelikli elemanlara sahip olma açısından büyük önem arz ettiği söylenebilir.

1.1.3. İşe Alımın Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Arasındaki İlişkiler

İşe alımın, insan kaynaklarının; kariyer yönetimi ve planlaması, insan kaynağı planlaması, iş planı, iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve eğitim fonksiyonları arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır.⁸

1.1.4. Kariyer Yönetimi ve Planlaması

“Kariyer” kavramı, son yıllarda büyük önem kazanmış ve birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Kariyerin sözlük anlamı "bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon" olarak tanımlanmaktadır.

Kariyer, işgörenlerin iş hayatları boyunca gelişmelerini ve kademeli olarak ilerlemeleridir.⁹

Bankalar, gelecek süreçte boşalacak görev pozisyonları için işgörenlerin yetiştirilmesi gerektiğinin bilincindedirler. Bu sebeple personeller geçmişteki başarılarının dereceleri hakkında bilgi sahibi olmaları, mevcut çalışanlar ise kendileri için belirlenmiş hedeflere ne ölçüde ulaşabildiklerinin bilinmesi gerekmektedir. Bunların bilinmesi için de kariyer planlama sisteminden Kurum içindeki kariyer planlama, çalışanların kendini

⁷ Sarılar, 2006:3

⁸ Şendoğdu, Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi, 2014

⁹ Taşlıyan ve., 2011:233)

tanımaya çalışması, kurum içi ve dışındaki kariyer imkanlarını incelemesi, kendisine kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri belirlemesi gibi bireysel çalışmaları kapsayacaktır. Kurum içerisinde yöneticiler tarafından gerçekleştirilecek kariyer planlamasının amaçları aşağıdaki gibidir.¹⁰

- İşgörenlerin unvanda veya görevde yükselme ihtiyaçlarının tatminini sağlamak için geliştirilmeleri,
- İşgörenlerin, yeni veya farklı bir bölüme atarken uygun değerlendirilmelerin yapılması, buna bağlı olarak da insan kaynaklarının en etkili şekilde kullanılmasını sağlamak,
- İşgörenlerin eğitimlerini ve kariyer ihtiyaçlarını belirleyerek iş performansının yükseltilmesi,
- İşin tatmini, işe olan sadakati ve bağlılığı sağlamakta gerekli olacak beceri ve yeteneklerinin saptanması.

Kariyer kavramı, modern endüstriyel örgütlerin göz önüne çıkmasıyla kullanılmaya başlanmıştır. Kariyer kelimesi, Latince ve Fransızca kelimelerden türeyen yol, geçit anlamına gelmektedir. II. Dünya Savaşı'nı izleyen zenginlik döneminde boyutları şekillenmeye başlamıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler öngörülmeleyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaşmışlardır. Bu büyüme neticesinde ise yeni yeni firmalar açılmış ve açılan bu firmalar için ise insan kaynağına olan ihtiyaçlar da artmıştır. Son 20-25 yılda yaşanan değişimler sonucu "ben merkezli" kariyer kavramı ortaya çıkmıştır. Bu, bireylerin kendi çıkarlarını ve gelişimleri için bireysel kariyerlerini yönetmelerini ifade etmektedir.¹¹

1.1.5. İnsan Kaynağı Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin bütün bölümleri için bugün ve gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli insan ihtiyacının önceden tahmin edilmesi, bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl karşılaşıcağının önceden belirlenmesidir.¹²

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunar. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü, işletmenin kısa, orta ve uzun

¹⁰ Shamir, 1988: 57; Arıkan, 2001: 315-316

¹¹ <http://docplayer.biz.tr/5515927-Isletmelerde-kariyer-yonetimi-ve-performans-degerlendirme-sistemleri-donem-projesi-yesim-unver.html>

¹² Şimşek, 2005:317

vadeli amaçlarını gerçekleştirmesini, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını ve aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir. Bunun yanı sıra İK yönetimi çerçevesinde örgütte insan odaklı bir kültür geliştirilmelidir. İK yöneticileri, bir yandan kendi işlevlerini yerine getirirken öte yandan örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yapmalı ve tüm yöneticilerin aynı zamanda İK yönetimi anlayışını geliştirmelerini sağlama görevlerini de üstlenmelidirler.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, her şirket için stratejik öneme sahip konular arasındadır. Bu yüzden yöneticiler, aday belirleme, seçim işlemi, iş rotasyonu, eğitim, ücret sistemi, iş tasnifi, performans değerlendirme ve diğer personel işlemlerinde çalışanlar açısından akıllıca değerlendirme yapmalıdır.¹³

1.1.6. İş Planı, İş Analizi, İş Tanımı ve İş Gereklere

İş planı, kurulması planlanan işletmenin faaliyet ve finansal detayları ile, pazarlama strateji ve fırsatları, yeteneklerini ve yönetim becerisini gösteren bir belgedir.¹⁴

Kurumların başarı elde edebilmesi veya finansal açıdan bakılacak olursa varlığını sürdürebilmesi için ne gibi bir yol izleyeceğinin en önemli adımı iş planıdır.

Detaylandırılmış bir şekilde hazırlanmış iş planları, kurumlar için gerekli olan finansal kaynaklarını, bu kaynakların nasıl ve hangi adımda kullanılacağını ortaya koyar ve kurulması planlanan girişimin neden başarılı olabileceğini gönderir.

Kurumsal iş planı, girişimcilerin başarılı bir girişim için kullanacağı ve kurumun işleyişini tanımlayacak yol gösterici bir rehberdir.¹⁵

İş planı hazırlamak, yoğun bir şekilde odaklanılan uğraştır. Bu, iş konseptiniz, iş fırsatları, rekabet sahası, başarı anahtarları ve katılacak insanlar üzerine dürüst bir düşünme gerektiren çabadır. İş planı, aslen işinizin ayrıntılı bir tasarısını ana hatlarıyla ortaya koyan ayrıntılı bir kılavuzdur.¹⁶

Kurumlarda oluşturulacak iş planının girişimci tarafından hazırlanması gerekir. Bununla birlikte girişimci, muhasebecilerden, hukukçulardan, mühendislerden, Pazar

¹³ Ballı vd., 2009:839

¹⁴ Zimmerer & Scarborough, 1996, s.280

¹⁵ "Getting Started in Small Business", 1998, s.13

¹⁶ Cyr, 2011:14-16

araştırmalarından girişimcilikle ilgili faaliyet gösteren birimlerden, üniversitelerin ilgili birimlerinden vb. kurumlardan yardım alabilir.¹⁷

Kişi kendi yeteneklerini objektif bir biçimde değerlendirerek iş planının hazırlanmasında danışmanlık hizmeti alınmadan önce ya da kimlerden hangi tür danışmanlık hizmetinin alınacağının belirlemelidir.¹⁸

Kurumların insan kaynakları yöneticileri kurumların içinde insan kaynakları faktörünün en etkili şekilde sağlamak için planlanacak programların geliştirilmesinde ve yönetimdeki mevcut bulunan iş yapısıyla ilgili bilgileri almak durumundadırlar. Bu bilgilere iş analizi yoluyla ulaşabilmektedir.

Bu bilgiler büyük lde iş analizi yoluyla elde edilmektedir. İş analizi, bir işin niteliğini, işin yapıldığı şartları, işi yapmak için gerekli beceri, sorumluluk, çaba ve asgari başarı standartlarını tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalardır.

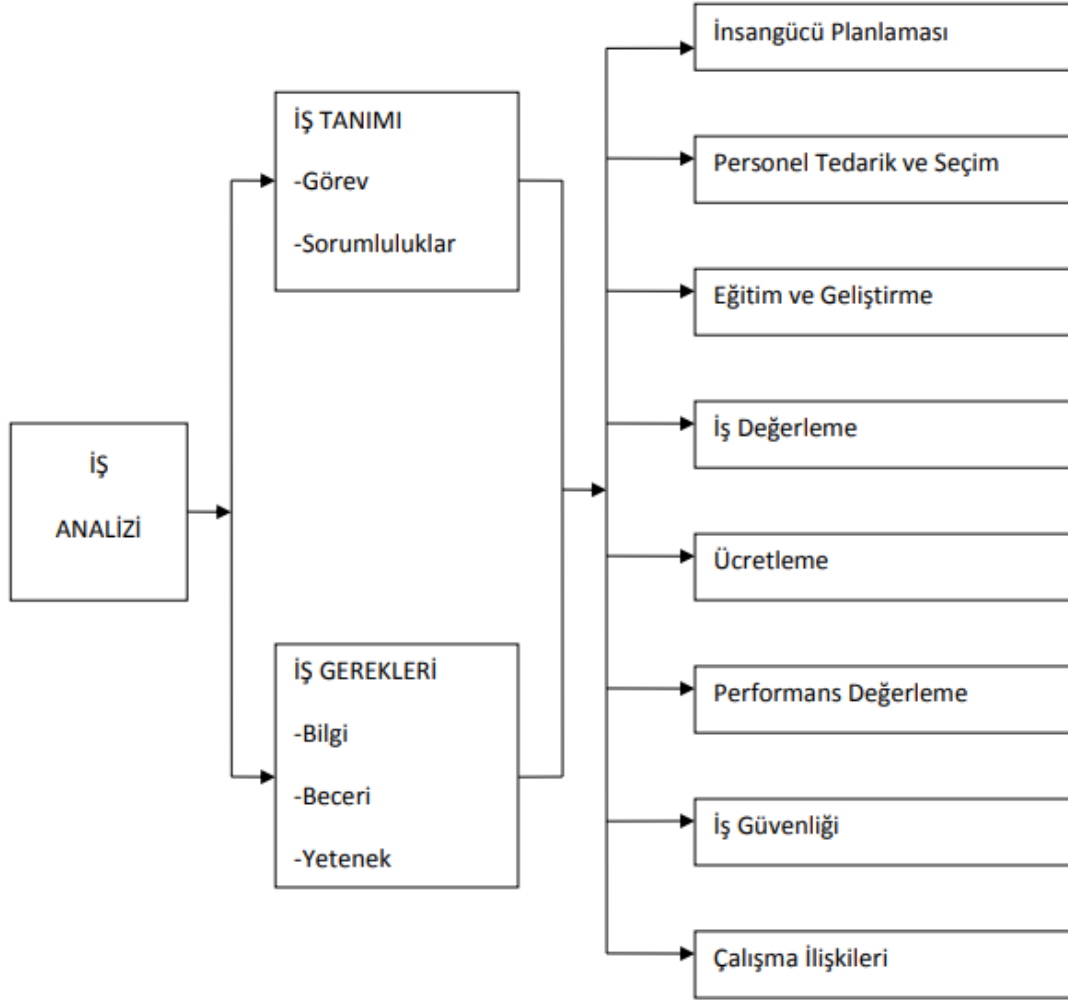
En genel anlamıyla iş analizi, bir organizasyonda mevcut olan işlerin incelenmesi ve kapsamlı bilgi toplanması için yapılan çalışmalardır. İş analizi; belirli bir işin sorumlulukları ve yapılış işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi sürecidir. Yine iş analizi bir işin niteliği, inceliği gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışma olarak ifade edilmektedir. Yapılan bu çalışma sonucu, bir işin ne olduğu, ne için ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi ustalık, yetenek, bilgi ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur.¹⁹

¹⁷ Hisrich ile Peters,1995,s:228

¹⁸ Anadolu Üniversitesi AF Yayınları

¹⁹ Yrd. Özlem Balaban (2013) Uygulama İKY Basılmamış Uzaktan Eğitim Ders Notlarından alıntıdır.

Şekil 1.1. İnsan Kaynağı Yönetimini İşlevi ile İş Analizi İle Arasındaki İlişki²⁰



1.1.7. Eğitim

Eğitim ihtiyacı, bir iş için gerekli olan iş gereklerinin o iş için iş görenin sergilemiş olduğu nitelikleriyle kıyaslanması sonucu ortaya çıkan eksikliklerdir. Eğitim ihtiyacı saptama işlemi planlanmış olan bir eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturmaktadır.²¹

Bankalar, eğitim konusuna fazlaca önem vermektedir. Çalışanların önemsendiklerini hissetmeleri ve kariyer gelişimlerinin sağlanmasıyla ilgili eğitimlerin sunulması iş tatminlerini yüksek tutmaktadır. Örnek verecek olursak, Halk Bankası, işe ilk girenlerin oryantasyon eğitimlerini lüks otellerde vermektedir. Kendi bünyesinde kurmuş olduğu Halk Akademi eğitim sisteminde internet üzerinden de eğitimlerini sürdürmektedir. Halk Akademi üzerinden verdiği eğitimlerde sınavlar olabilmekte ve sertifika alınmaktadır.

²⁰ Yrd. Özlem Balaban (2013) Uygulama İKY

²¹ Ergin, 2002: 107

Eğitimler çalışanlara kendileri için hedef olarak verebilmekte, kişi topluluk karşısında sunum yapabilmektedir. Aynı zamanda iş akışı ve çalışanın çalıştığı bölümlere göre yine Genel Müdürlük Eğitim Daire Başkanlığı'na eğitimler verilmektedir.

Eğitimlerden beklenenleri şu şekilde sıralayabiliriz²²

- Çalışanların potansiyellerini yukarı seviyeye çıkarmak,
- İyi adayların kazandırılmasını sağlamak,
- Kurum kültürünün ve iş yapma anlayışının sürekli geliştirilmesi,
- Performansların iş sonuçlarına tam olarak yansıtılmasını sağlamak,
- Hedef ve stratejiler paralelinde insan kaynağına etkin yatırım yapılması,
- Hedef ve yetkinlik temelli, şeffaf performans yönetimi,
- Katılımcıların kariyer planlaması.

1.1.8. Açık Olan Pozisyon (Görev) Tanımları

Kurumların ihtiyaç hissettiği görev pozisyonu daha önceden kurumun bünyesinde var olan bir pozisyon ise, uygulanacak işin tanımı ve gereklilikleri de kurum yapısında mevcuttur. İşe alım sürecine iş tanımı ve gereklerinin incelenmesi ile başlanmalıdır. Bunun için gerekli sorumluluklar, iş yapacak kişinin sahip olması gereken özellikler, çalışma ortamı, maaş, ek ödenekler ve yükselme olanakları incelenmelidir.²³

Kurumların yeni işe alacakları kişiler kurumlar açısından önemlidir ve işe alınacak kişilerin özel olarak seçilmesi gerekmektedir. Özellikler mesleki birikimlerinin olması, kaliteli olan yüksek eğitilmiş işgücünün istihdamı kurumlar için ayrı bir öneme sahiptir.²⁴

1.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Bir işin, işle ilgili süreçlerin ve işi yapan kişilerin sonuçlar, amaçlar ve kullanılan kaynaklar ile ilgili nitel ve nicel açıdan ulaştığı sonuçlar şeklinde tanımlanan performans kavramı, örgüt bazında incelendiğinde ise “örgütün önceden belirlenmiş olan amaçlarına, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetini” ve rekabet gücünü ifade etmektedir.²⁵

²² Akgün, 2011:103-107

²³ Arthur, 1998

²⁴ Şendoğdu,2014:12

²⁵ Daft,1997;Oyman,2009:12

Performans değerlendirme, işverenlerin işletmelerin hedeflerinin gerçekleşip gerçekleştirilebilmesi için işgönerlerin bu hedefler için ortaya koyduğu katkılarının ölçülmesidir. Farklı bir ifadeyle bakılacak olunursa işgönerin (alışanların) görev ve sorumluluklarını ne derecede etkin olarak yerine getirdiğinin ölçülmesi biçimidir.²⁶

Performans değerleme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur.²⁷

Bu tanımlardan yola çıkararak, performans değerlendirme, genel olarak çalışanın işinde ne derecede başarılı olduğunun belirlenmesi ve bundan faydalanarak çalışana ideal bir gelişme planının hazırlanarak ona iletilmesi süreci olarak tanımlanabilir.²⁸

Gelişmekte olan teknolojik sistemler ve artan rekabet ortamlarında işletmeler, rakiplerinden daha üstün bir başarı sağlamak adına mevcutta bulunan çalışanını elinde tutup ve bu çalışanlardan maksimum derecede verim almalıdırlar.²⁹

Bir işletmenin uzun vadedeki başarısı, çalışanların 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 boyunca da belli amaçlar doğrultusunda ve belli aralıklarla düzenli olarak sürdürölen faaliyetler bütününe kapsamaktadır.³⁰

Kişilik özelliklerini kriter olarak anımsayan birçok performans değerlendirme tekniği

1. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda geliştirilmiş, ABD'deki organizasyonlarda 1950'li yıllardan sonra kişilerin bizzat ürettikleri sonuçlarına yönelik kriterler teknik olarak alınmıştır. Bunlarla beraber bu yılların ardından beyaz yakalılar mavi yakalılara oranla daha da önem kazanmıştır.³¹

Türkiye'de uygulamalara ilk olarak Kamu kesiminde başlandıktan sonra özel sektörde başlamıştır. Son 20 yıllık süre içinde daha da önemli hale gelmiştir. 2003 yılında 4587 sayılı işe yasasının yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların işe sözleşmesinin sona

²⁶ Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 267

²⁷ Erdoğan, 1991: 168

²⁸ Bakan,2011

²⁹ Fındıkçı, 2000: 297

³⁰ şendoğdu,Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi,2013

³¹ Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi,2007

endirilmesinde performans değerlendirme sistemi sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucunda işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır.³²

Kamu yönetimi açısından bakıldığında performans, devletin sunmayı üstlenip amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirmesidir. Diğer bir ifadeyle kamu bürokrasisi içinde bulunanların hizmetleri yerine getirme ve sunma çalışmalarını ifade eder. Yönetim faaliyeti ise, bu mal ve hizmetlerin yaptırılmasıdır. Bir kısım görevliler mal ve hizmetleri yapar ve yerine getirirler, yöneticiler de bu kişileri, bu mal ve hizmetlerin yerine getirilmesinde sevk ve idare ederek yönlendirirler. Dolayısıyla performans yönetiminin, kamu kurumlarının başarılı bir şekilde gerekli mal ve hizmetleri doğru bir şekilde yerine getirme ve sunmada kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyet olduğu söylenebilir. Bu yönüyle performans yönetimi yapılan işin ne kadar örgütün amaç ve hedeflerine göre gerçekleştirildiğinin ölçülüp değerlendirilmesi konusunu ele alır.³³

Performans değerlendirmesi, iş görenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirmesidir. Performans yönetimi sistemi, performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır.³⁴

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin sayısının artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme kavramını, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturtmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler, bu nedenle giderek diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir.³⁵

³² Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi,2007

³³ Çevik,Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi,2008

³⁴ Çetmeli Yıldırım Osman, 2010

³⁵ Uyargil, 2008:207

1.2.1. Performans Değerlendirme ile İlişkili Kavramlar

1.2.1.1. Motivasyon

İnsan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçler motivasyon olarak tanımlanır. Motivasyonda amaçlanan:

- Çalışanların örgütte kalmalarının,
- Gizli güçlerini kullanmalarının,
- İş başarımlarının artırılmalarının sağlanmasıdır.

Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreyi kapsar.³⁶

En basit anlamıyla motivasyon, bir şeyleri yapma arzusudur. Motivasyondaki hedef, davranışları başlatan, rehberlik eden ve devam ettiren süreçtir. Motivasyon harekete geçmemizi sağlar. Acıkınca yemek yapmak, sevdiğinizi memnun etmek için ona çiçek almak, çevreden iyi görünmek için yeni kıyafetler almak, bilgi dağarcığını artırmak için yeni kitaplar alıp okumak hep motivasyon sayesinde olan şeylerdir.

Motivasyon sosyal, duygusal, biyolojik ve bilişsel güçleri içerir. Bu etmenler davranışlarımızın oluşmasını sağlamaktadır. Yemek yapmak biyolojik, sevdiğinize çiçek almak duygusal, güzel kıyafetler almak sosyal ve kitap okumak bilişsel bir gücün neticesidir.

Motivasyon için günlük kullanıma bakılacak olursa bir insanın bir şeyi neden ve ne için yaptığıdır. Örneğin, bir öğrenci üniversite sınavını kazanmayı üniversitede okumayı o kadar çok istemiştir ki gece gündüz ders çalışmıştır.

Motivasyonun temelde üç parçası vardır;

- Harekete geçme (aktivasyon)
- Süreklilik (Devamlılık, Israr)
- Yoğunluk

Bir davranışı başlatma kararını içeren Harekete geçmedir (aktivasyon). Örneğin, psikoloji konusunda kendini geliştirmek için bir psikoloji derslerine kaydolmak.

Her türlü engele rağmen belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmeye devam etmek ısrardır (devamlılık). Psikoloji örneğine devam edecek olursak, alınan derslerin çok zor olmasına rağmen yine de bu dersleri almaktan asla vazgeçmemek diyebiliriz.

³⁶ Şimşek, 2004: 224

Son olarak, yoğunluk hedefi kovalarken, ne kadar coşkulu, konsantre ve güçlü olduğunuzdur. Örnek verecek olursak ki öğrenciden biri derslere pek fazla katılmazken diğer öğrencinin sürekli dersle ilgili tartışmalara katılarak dersine daha fazla özen göstererek hedefe doğru ulaşması.³⁷

İşletmelerdeki yönetici pozisyonunda çalışanlar, başında oldukları kurumun verimliliğini artırılması için çalışan her personelin moralini yüksek tutmak için gayret göstermelidir. Çalışanların moral-motivasyonlarının yüksek tutulmasının sağlanmasının bazı yollarını şöyle sıralayabiliriz.³⁸

- İş ortamının personelin moralinin yüksek tutulmasının sağlanması,
- Çalışan seçilirken moral-motivasyonu yüksek çalışanlar bulmak,
- İşgörenleri sürekli eğitmek,
- Çalışanlar arasında değerlendirme yapılırken objektif davranmak,
- İşgörenleri maddi yönden olduğu kadar manevi yönden de değerlendirmek,
- Bireysel farklılıkları göz önüne almak,
- Adil ücret politikası izlemek,
- Değer verdiğinizi hissettirmek,
- Önemli günlerini hatırlamak (doğum günü gibi),
- Sosyal imkanlar sağlamak,
- Çalışanları şirket dışında da bir araya getirmek.

1.2.1.2. Ödül

Ödül sistemleri, insan kaynakları yönetiminin bir alt sistemi olarak geçen, istenen davranışlar ile çalışma sonuçlarını güçlendirme konusuna yönelik yapıyı ifade etmektedir.³⁹

Çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmada ödüllendirme önemli bir fonksiyondur. Özellikle uygulama alanında insani yaklaşım göz önüne alınarak yapıldığından çalışanların verimliliği üzerindeki etkisi büyüktür.⁴⁰

³⁷ <https://multiyasam.com/motivasyon-nedir-motivasyonu-artirmanın-10-yolu/>

³⁸ Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001:160; Şimşek, 2004:267-268

³⁹ Helvacı, 2002:158

⁴⁰ Ekinci, 2008:184

1.2.1.3. Çalışanların Kararlara Katılımı

Kararlara katılım, yeni öneriler sunma ile çalışanların yeni ve uygulanabilir fikirler geliştirip üst yönetime sunmaları ve fikirleri değerlendirilenlerin ödül almaları, bankalarda öne çıkan insan kaynakları uygulamalarındandır. Bu şekilde düşüncelerine önem verildiğini gören ve hatta karşılığında mükafatlandırılan iş görenlerin, motivasyon ve verimliliklerinin arttığı görülmüştür. Bu konuda Halk Bankası sanal ortamda kalite öneri sistemi ile iş akışları konusunda çalışanlarının kararlarını incelemekte ve kabul gören taleplerin değerlendirilmesi ile çalışanlarına ödül vermekte ve banka personellerinin görebilmesi için mail yoluyla bildirmektedir.⁴¹

Bankalarda yapılan görüşmelerde, insan kaynakları yönetimi açısından uygulamayı hayata geçirmeye çalıştıkları ve genellikle anket yönetimini veya öneri sistemlerini kullandıkları, önerileri beğenilen personeli de ödüllendirdikleri görülmüştür. Kararlara ve yönetime katılma konusunun, ilerleyen yıllarda bankalarda insan kaynaklarına verilen önemle birlikte daha da stratejik bir yaklaşım haline geleceği beklenmektedir.⁴²

1.2.1.4. Ekip Çalışması

Ekip, belirlenmiş olan bir amaç için iki veya daha fazla kişinin bu amaca ulaşmak için birbirine bağlı olarak göstermiş oldukları çabalarıdır.⁴³

Ekilde başta liderlik görevi olmak üzere ekibin her bir üyesi için bir görev tanımlamasının yapılması gerekmektedir. Ekibin her bir üyesinin rolünün iyi oynaması gerekmektedir. Ekipler genellikle az sayıda üyeden oluşur. Bunun sebebi de bireyler arası dayanışmanın daha da fazla artmasının sağlanmasıdır. İş yoğunluğunun artmasına sebep olacaktır fakat, samimice içten bir hava sağlayacağından daha da verimli çalışabileceklerdir. Başarılı bir ekip çalışması için:⁴⁴

- Amaçların iyi tanımlanmış olması,
- Ekibin bütün üyelerinin her bir özel durumundan (yeteneğinden) faydalanılması,
- İşbirliği ve birlikte hareket edilmesi,
- İletişim, ilişkilerde güven ve açıklık.

⁴¹ Şendoğdu, 2014:59

⁴² Şendoğdu, 2014:59

⁴³ Keçecioğlu,1998:69

⁴⁴ Arıkan, 2001:316-317

1.2.1.5. Verimlilik

Bireysel, örgütsel ya da toplumsal bir gaye olarak kabul edilecek olursa verimlilik, bu amaçları benimseyen insan topluluklarının, kendi konum ve ilgi alanlarına bağlı olarak, verimlilik kavramına farklı anlamlar yükledikleri görülmüştür. Toplumsal düzeyde faaliyet gösteren her bir kişi verimlilik kavramını farklı açıdan ele aldıklarından dolayı her birinin verimlilik anlayışı da otomatik olarak birbirinden farklılık göstermektedir.⁴⁵

Aynı ifadeyle devam edecek olursak verimliliğin anlamı hem çeşitli kültürel toplumlarda hem de endüstriyel gelişimin birçok alanında farklılık göstermektedir. Ama her ne şekilde olursa olsun, çeşitli uluslararası kuruluşların verimlilik tanımları genellikle birbirine benzerdir.⁴⁶

* OECD: Üretim öğelerinin birbirine bölünmesiyle verimlilik çıktısı oluşmaktadır.

* ILO: toprak, sermaye, işgücü ve organizasyon bileşenleri ürünü oluşturmaktadır. Verimlilik ölçüsü üretimin bu öğelere oranıdır.

* EPA (European Productivity Agency): Her bir üretim öğesinin etkin bir şekilde kullanılması verimliliği ortaya koyar.

Girdi miktarının aynı olması ile çıktı miktarının artması ya da çıktı miktarı aynı iken girdi miktarının azalması verimlilik oranının arttığının göstergesidir. Verimlilikte örgütün amacına ulaşacak her iki çözüm yolu da aynı ise ucuz olan durumdan faydalanmak verimliliği daha da artıracaktır.⁴⁷

Bundan yola çıkacak olunursa, verimlilik kavramının işletme yönetimi literatüründe tanımı; “en az harcama ve özveride bulunarak mümkün olan en yüksek üretim veya hizmeti gerçekleştirmek” şeklinde yapılmaktadır.⁴⁸

⁴⁵ Gerald RIVEST, “Verimliliğin Ölçülmesi Ve Yönetim Aracı Olarak Kullanılması” başlıklı tebliğ, İşletmelerde Verimliliğin Geliştirilmesi Konusundaki TİSK–ILO İşbirliği Projesi Çerçevesinde ‘1. Verimlilik Eğitimi Semineri’, 29-30 Nisan 1991, Dedeman Oteli, (İstanbul: 1992), s. 82

⁴⁶ Kazım KÖROĞLU, Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı Ve Kazukiyo Kurosawa Modeli, (MPM Ya., Ankara: 1993), s. 2

⁴⁷ EREN, Yönetim Psikolojisi, s. 126

⁴⁸ Erol EREN, “Verimliliğin İşletmeler Üzerine Etkileri” başlıklı tebliğ, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikasıca düzenlenen Verimlilik Toplantısı, 22-25 Ekim 1995, Antalya Club-Hotel Sirene, (Ankara: 1996), s. 19.)

1.2.1.6. Etkinlik

Etkinlik genel anlamda bir faaliyet, hareket ya da davranışın, olanaklı olduğu kadar, yöneltilmiş bulunduğu amaca ulaşma derecesidir. Diğer bir deyişle amaca ulaşmada yeterli olup olmadığını gösteren bir ölçüttür.

İşletme açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. Etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri ya da üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesini gösterir. Diğer bir deyişle fiili (gerçekleşen) performans, önceden saptanan standart (olması gereken) performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşmış olduğunu gösterir.

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Gerçekleşen (Sonuç)}}{\text{Beklenen (Sonuç)}}$$

1.2.1.7. Karlılık

Kâr, kısa tanım ile gelir hesaplarının gider hesaplarından fazla olmasıdır. O halde karlılığı da karın miktarı olarak tanımlayabiliriz.⁴⁹

Performans kavramının önemini hiçbir zaman yitirmeyen en eski boyutunu karlılık olarak nitelendirebiliriz.

Karlılık bir işletmenin varoluş sebebi olup, şirketler kar yarattıkça yaşarlar. Bankalar da kar amacı güden işletmelerdir. Dolayısıyla bankaların karlılık performansı, banka yönetiminin başarısını da ortaya koymaktadır.⁵⁰

⁴⁹ Erdoğan:1991

⁵⁰ Akbal,2010

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ

Günümüz şartlarına bakılacak olunursa sürekli artan yoğun rekabet koşulları, işletmede faaliyet gösteren çalışanlarının, en olumlu biçimde çalışmalarını sağlamaları mecburi bir hale gelmiştir. İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması verilen önemi bu zorunluluk artırmaktadır. Günümüzde faaliyet gösteren işletmeler kendilerinin belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ancak ve ancak yüksek derecede iş tatminine sahip işgörenlerle ulaşabilmektedir. Bu sebeptendir ki işletmeler bünyesinde çalıştırdıkları işgörenlerin iş tatminlerini etkileyecek tüm faktörleri belirlemek ve bu faktörleri çalışanlar açısından iyileştirmek zorundadır. İşletmeler hizmet kalitelerini yükseltmek veya üretimlerini artırmak için işgörenlerden en güzel verimi almak istemektedirler. Bunu da ancak çalışanların performanslarının yüksek olması sayesinde karşılayabilirler. İşgörenlerin tamamının aynı derecede performansının olması elbette ki beklenemez, ancak performanslarının en yüksek seviyelere çıkarılabilmesi için de insan kaynakları yönetiminin birtakım tespitler yapması ve bu tespitlerle iyileştirmeye gitmesi gerekmektedir. Son yıllarda çalışanların performanslarının üst seviyelere çıkarmak isteyen işletmeler iş tatmini kavramı üzerinde özellikle durmaktadırlar. Genel anlamda iş tatmini, çalışanların işlerine karşı göstermiş oldukları duygusal tepkilerdir. İş tatminini ölçmek için insan kaynakları tarafından birtakım anketler uygulanmakta ve bu anket verileri neticesinde ise insan kaynakları yönetiminin belirli politikaları izlemesi gerektiği belirlenmektedir. İşgörenlerin gereksinimleri ve bu işten olan beklentileri doyurulacak seviyeye çıkarıldıkça işlerine karşı daha pozitif bir çalışma, tutum sergiledikleri gözlemlenmektedir. Performans kavramına bakılacak olursa da, işgörenlerin belirli dönem içinde elde etmiş oldukları sonuçlardır diyebiliriz. Çalışanların iş tatminleri arttıkça performansları da paralel olarak artacaktır. Günümüze kadar yapılmış olan birçok araştırma neticesinde iş tatmini ile performansın birbirine karşı paralellik gösterdiği gözlemlenmiştir.

İş tatmini, çalışanların işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında ne düşündüklerinin ifadesidir denilebilir. Çalışılan işten hangi çalışanların memnun hangi çalışanların diğer

çalışanlara göre memnun olmadığının bir ölçüsüdür.⁵¹ Kısacası işgörenlerin işlerine karşı göstermiş oldukları duygusal tepkidir, yani işlerinden ne derecede mutlu olduklarının ifadesidir. Lock'a göre, iş tecrübeleri değerlendirme sonuçları ve iş gücüne karşı kullanmış oldukları olumlu duygusal ifadelerdir.⁵² Diğer bir ifadeyle bakacak olursak iş tatmini; çalışanların işleri ve işleriyle ilgili yaşantılarını, memnuniyet verici veyahut da olumlu bir his ile bir durum olarak algılanasıdır. İş tatmini, işgörenlerin zihinsel ve bedensel sağlıkları yanında, fizyolojik ve ruhsal olarak da duygularının belirtisidir.⁵³

Her çalışanın belirli bir süre sonunda çalışmış oldukları kurumda belirli bir deneyimi oluşmaktadır. Çalışma yaşamlarında belirli birer beklentileri vardır ve bunların yanında yaşadıkları ve gördükleri olaylar ile kayıp ve kazançları dolayısıyla üzüntü ve sevinçleri de oluşmaktadır. Çalışanlar bütün bu deneyimleri sonucunda, iş çevresi ve işine karşı birtakım tutumları geliştirir. İş tatminin duygusal bir tutum olduğundan açık bir şekilde gözlenemez, ancak kişiye bizzat sorularak öğrenilebilmektedir. Çalışan ancak kendisi, işe bakış yöntemleriyle işinden ne derecede tatmin sağladığı bilinmektedir. İşgörenlerin işinden amaçlamış oldukları ise, çalışanın geliştirmiş olduğu kişisel denklik duygusuna bağlıdır.⁵⁴

Kavram olarak iş tatmini, çalışan kişinin yaptığı işin ve yapılan iş sonucu elde ettiklerinin, manevi-maddi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüşmesine olanak sağladığı ya da örtüşmediğini fark etmesi sonucu yaşadığı bir hissiyattır. Farklı bir ifadeyle bakılacak olunursa, işgörenlerin çalıştıkları iş ile ilgili harcamış olduğunu düşündüğü emek karşılığında almayı beklediği takdir, ücret gibi yeterlilik düzeyidir. Başarının nicelik ve nitelik yönlerinden hissediliş şeklidir.⁵⁵ Giderek artan rekabetlerin yoğunlaştığı ortamda işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ya da ayakta durabilmeleri, işletmelerin yönetimlerinin işgörenlerin işle ilgili davranış ve tutumlarını sağlıklı ve doğru bir şekilde yönetebilmelerine bağlı bulunmaktadır. Bu davranış ve tutumların en önemli olanları iş stresi, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, performans ve iş tatminidir.⁵⁶ Bir örgüt içerisinde çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasından kaynaklanmaktadır. İş doyumsuzluğu, ani yaşanan grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, düşük seyreden verimlilik, daha gizli biçimde örgütsel sorunların ardında

⁵¹ Aksui2012:61

⁵² Tekeli ve Paşaoğlu, 2012:179

⁵³ Yazıcıoğlu, 2010:245

⁵⁴ Kantar, 2010: 19

⁵⁵ Kıvak,2014

⁵⁶ Tor, 2011:46

yer almaktadır.⁵⁷ İşletmelerin birincil amacı olan kara geçme ve hedeflerine ulaşmaları ancak çalışanları sayesinde olması mümkündür. İşini iyi yapan daha doğrusu işini severek yapan, yapmış olduğu işten gurur duyan, işletmenin amaçlarıyla bütünleşmiş ve işletmenin hedeflerini benimsemiş çalışanlara sahip olan işletmeler sürekli başarılı olmaktadır. Bu da ancak ve ancak işgörenlerin işlerinden duymuş oldukları tatmin derecesiyle ilişkilendirilmiştir. İş doyumunun doğrudan neden olduğu davranışlar; devamsızlık, performans düşüklüğü, işten ayrılma, fiziksel ve ruhsal sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir.⁵⁸

İş tatmininin birçok kişi tarafından tanımı yapılmıştır. Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır.⁵⁹

Vrom, iş tatmini kavramını çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür.⁶⁰

Eren ise iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlar.⁶¹

Keith Davis ise, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamıştır.⁶² Yukarıda değişik şekillerce tanımlanan iş tatmini kısaca işi sevme, işe bağlılık, işe kendisini verme gibi iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk olarak tanımlayabiliriz.

İş tatmini, üç alandaki birden fazla özel durumun bir sonucu olan genel bir durumdur;

(i) belirli iş faktörleri;

(ii) bireysel özellikler;

(iii) iş dışındaki grup ilişkileri.

Tarihsel olarak bakacak olursak, iş tatmini ilk olarak 1920'li yıllarda ortaya atılmış ve ne kadar önemli bir kavram olduğu ise 1930 – 1940 yılları arasında anlaşılmaya başlanmıştır.⁶³ Bireylerin kendi açısından bakacakları zaman iş tatmininin önemi öncelikle insanların kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. İş tatmini karşılandığı zaman psikolojik olarak kişinin olgunluğa

⁵⁷ Çalışkan,2005:10

⁵⁸ Aşık, 2010:36)

⁵⁹ Şimşek,1995:91

⁶⁰ Şimşek,1995:92

⁶¹ Wanous and Law-yer, 1972:95-105

⁶² Davis:1988:96

⁶³ Sevimli ve İşcan, 2005:55)

erişimini sağlarken, bunları elde edememesi durumunda ise hayal kırıklığına sebebiyet vereceği için psikolojik olarak da bir çöküntü yaşatacaktır. İş tatmini durumu düşük seyrettiği zaman kişilerin morallerinin bozulması, işten soğuması, verimde düşüklük yaşanması, bununla beraber ise de sağlıksız bir topluma yol açacaktır.⁶⁴

Tarihsel olarak bakacak olursak, iş tatmini ilk olarak 1920'li yıllarda ortaya atılmış ve ne kadar önemli bir kavram olduğu ise 1930 – 1940 yılları arasında anlaşılmaya başlanmıştır.⁶⁵ Bireylerin kendi açısından bakacakları zaman iş tatmininin önemi öncelikle insanların kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. İş tatmini karşılandığı zaman psikolojik olarak kişinin olgunluğa erişimini sağlarken, bunları elde edememesi durumunda ise hayal kırıklığına sebebiyet vereceği için psikolojik olarak da bir çöküntü yaşatacaktır. İş tatmini durumu düşük seyrettiği zaman kişilerin morallerinin bozulması, işten soğuması, verimde düşüklük yaşanması, bununla beraber ise de sağlıksız bir topluma yol açacaktır.⁶⁶

2.1. İş Tatmini ve Davranış

İnsanlar belirli bir erginliğe ulaştıktan sonra gündelik yaşantılarının birçoğunu iş yerinde geçirmektedirler. Bu sebepten dolayı yalnızca ekonomik açıdan olmayıp, psikolojik açıdan da durumunu yakından etkileyen çalıştığı işten beklentilerini karşılayabilen daha çok mutlu olabilmektedir. Bundan bir sonuç çıkaracak olsak, iş tatmini yaşamımızda ekonomik olduğu kadar psikolojik olarak da önemli bir rol üstlenmiştir olacaktır.

2.2. İş Tatmini ile İlgili Faktörler

İş tatminini oluşturan faktörler kişisel ve işin faktörleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.⁶⁷

İş tatminini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, kişiliği, sosyal kişiliği, iş tecrübesi, eğitim düzeyi ve hizmet süresidir. Diğer yünden işin genel olarak görünümü ve işin zorluk derecesi, işletmenin sosyal görünümü, ücret, iş güvenliği ve çalışma koşulları, görevde ilerleme olanağı, ödüllendirme sistemi iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir.

⁶⁴ Sertçe, 2004; Dil, 2005:62)

⁶⁵ Sevimli ve İşcan, 2005:55)

⁶⁶ Sertçe, 2004; Dil, 2005:62)

⁶⁷ Özgen ve diğ., 2002:327

2.3. İş Tatmininin Çalışan Açısından Önemi

Psikolojik buhran içinde olan bireylerin iş hayatında ve özel yaşamında daha fazla hata yapmaya meyli vardır. İş hayatı çalışanların hayatlarının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Öyle ki bazıları için ise uyuma ve dinlenmenin haricinde tüm hayatları iş ortamında ve iş arkadaşlarıyla geçer. Bu nedenle çalışanların iş yaşamına ve işlerine karşı duydukları olumlu olumsuz duygusal tepkiler bütün bir hayatı etkileyecektir. Bu hatalar sürekli olarak birbirini takip edecektir. Ayrıca çalışanların etrafında bulunan diğer çalışanları da negatif yönlü etkileyecektir. Çalıştığı işi sevmeyen, şevksiz ve isteksiz, suratı asık, hayata negatif bir gözle bakan, çalışan insanlar faaliyette buldukları işlerinde hiçbir zaman başarılı olamazlar. İşini seven, başarıma arzusu olan, mutlu, çalışma istekli, , para tatmini sağlanmış çalışanların bulunduğu şirketlerin büyümeleri ve başarıya ulaşmaları kaçınılmazdır. Bu sebepten dolayı diğer işgörenlerin verimi de negatif olacaktır. Bu nedenle ancak iş doyumları yüksek, psikolojileri düzgün çalışanların iş verimlerinin pozitif yönlü ilerlemesi mümkün olacaktır. İş tatminleri yüksek derecede seyreden bireylerin iş hayatlarının yanı sıra aile hayatları da olumlu yönde etkileneceğinden, kişiler psikolojik yönden daha iyi ve sağlıklı toplum yapısı oluşacaktır.

2.4. İş Tatmini ve Davranış

İnsanlar belirli bir erginliğe ulaştıktan sonra gündelik yaşantılarının birçoğunu iş yerinde geçirmektedirler. Bu sebepten dolayı yalnızca ekonomik açıdan olmayıp, psikolojik açıdan da durumunu yakından etkileyen çalıştığı işten beklentilerini karşılayabilen daha çok mutlu olabilmektedir. Bundan bir sonuç çıkaracak olsak, iş tatmini yaşamımızda ekonomik olduğu kadar psikolojik olarak da önemli bir rol üstlenmiştir olacaktır.

2.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini oluşturan faktörler kişisel ve işin faktörleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.⁶⁸ İş tatminini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, kişiliği, sosyal kişiliği, iş tecrübesi, eğitim düzeyi ve hizmet süresidir. Diğer yönden işin genel olarak görünümü ve işin zorluk derecesi, işletmenin sosyal görünümü, ücret, iş güvenliği ve çalışma koşulları, görevde ilerleme olanağı, ödüllendirme sistemi iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir.

⁶⁸ Özgen ve diğ., 2002:327

2.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, iş tatmininin oluşması aşamasında önemli bir etkiye sahiptir. Bireysel faktörler, bireylerin doğuştan sahip oldukları bazı özellikler ile beraber yaşamları boyunca elde ettikleri deneyimlerdir. Bunlar, yaş, eğitim, cinsiyet, yetenek, zeka, statü, kişilik, aynı işte kalma süreleri gibi sıralanabilmektedir. Kişinin içinde bulunmuş olduğu durumların algılanmasında bu faktörler etkilidir.

2.5.1.1. Cinsiyet

Konuyla ilgili araştırmaların çoğunda, genellikle kadınların işlerinden erkeklerden daha memnun oldukları isyan edilmektedir. Bu, kadınların ev dışında pozisyon almaları durumunda ortaya çıkan çoklu rollerden dolayı olabilir. Kadınların daha az ücret ödemesine rağmen arkadaş canlısı insanlarla çalışmayı, iyi bir sosyal pozisyonda olmayı tercih ettiği tespit edildi.

2.5.1.2. Yaş

Çalışmalar, yaş gruplarının iş doyumu ile ilişkisi üzerine farklı gruplarda farklı sonuçlar bulmuştur. Bazıları, yaşın iş tatmini ile çok az ilişkisi olduğunu düşünüyor, ancak bu ilişki bazı iş durumlarında önem taşıyor. Bazı gruplarda iş tatmini, yaş arttıkça diğer gruplarda düşüktür.

2.5.1.3. Eğitim

Bu ilişkide bazı çalışmalar, daha eğitilmiş çalışanların daha az tatmin olma eğiliminde olduğunu ve bunun yerine daha az eğitilmiş çalışanların daha tatmin olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Ancak, diğer araştırmalar arasında hiçbir ilişki olmadığı gibi bazı değişkenler; şirketlerin eğitim ile ilgili politikalarını dikkate almaları gerekmektedir.

2.5.1.4. Zeka

Zeka kısacası yeni çözüm yolları bulabilme yeteneğidir. Kavram olarak bakacak olursak zeka, anlama, öğrenme, alışılmış her durumun dışındaki durumlara uyabilmedir. İş tatmini ve zeka arasında tek başına bir önemli bir ilişki bulunmamaktadır. Zekanın iş

tatminine önemli bir etken olduğu, zeka düzeyine uyan bir işin yapılıp yapılmamasına bağlı olarak gözlemlenir.⁶⁹ İşe alım sürecinde işe en uygun düzeyde çalışan seçimi yapılmaktadır.

2.5.1.5. Yetenek

İşletmelerde görevlerde kademe olarak ilerledikçe işlerin daha fazla yetenek gerektirdiği bilinmektedir. Yüksek seviyelerde bulunan işler, bireylerin gelişmesine daha fazla imkan sağlamakta ve bu vesile ile bir şeyin kendi başarma duygusunu tattırdığından çalışanların şevkini de daha fazla arttıracaktır.⁷⁰ Bireyin yaptığı işten mutlu olması ve tatmin sağlaması, yapmış olduğu işte yeteneklerini iyi bir şekilde kullanabilmesi ve işini sahiplenmesi ve başarma azmine bağlıdır. Sürekli olarak aynı işi yapan ve yeteneklerini kullanmayan çalışanlar belli bir süre sonra doyumsuzluk yaşayacaktır.

2.5.1.6. Kişilik

Yapılan araştırmalar neticesinde kişilik ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bazı kişilik özelliklerine sahip kişilerin düşük tatmin duyduğu gibi, bazı kişilerin ise diğerlerine nazaran daha çok tatmin duydukları saptanmıştır. Öteki çalışanlar ile iş ahengini yakalayamamış, kendisi ile barışık olmayan, hayalperest ve agresif çalışan personellerin diğer çalışanlara göre daha da az tatmin duydukları ortaya çıktığı saptanmıştır.⁷¹

Bireylerin insan ilişkilerinde zayıf olması, dışa dönük olmaması, agresif ve sinirli olması genel olarak işinden memnun olmadığı ve bu nedenle de işinden tatmin duymadığını göstermektedir.

2.5.1.7. Statü

Bir kimsenin bir toplumdaki ya da topluluk içindeki durumu, makamı, yeri, kazandığı saygınlık anlamına gelen bir kelime olarak kullanılmaktadır. Statü kelimesi sıklıkla kullanılan kelimeler arasında yer almaktadır.

⁶⁹ Kantar, 2010:64

⁷⁰ Kantar,2010:64

⁷¹ Karakurt, 2010:76

Kısaca tanımlamak gerekirse statü, bir kişinin toplum veya kurum içindeki durumunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde statü ile iş tatmini arasında güçlü bir bağın olduğu ortaya çıkmıştır.

2.5.1.8. Aynı İşte Kalma Süresi

İş doyumsuzluğunun en önemli belirtisi sürekli olarak iş değiştirme arzusudur.⁷² Yaş faktörünün işgörenlerin aynı işyerinde kalmalarının süresi ile yakından alakalıdır. Yaş olarak daha büyük olan işgörenlerin iş tatmini diğerlerine göre daha yüksek seviyeye ulaşmaktadır. Fakat uzun süre çalışıyor olmasına rağmen işyerinde terfi alamayan, bir üst kademeye yükselemeyen insanlar belli bir süre sonra yine iş tatminsizliği yaşayacaklardır. Diğer yandan işe yeni başlamış işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yeni bir işin verdiği o heyecanla kişiler eğer belli bir süre sonunda kıdem olarak ilerleyemezlerse iş tatminsizliği sonucu yine ortaya çıkacaktır. Daha taze olduğu için işyerinin vermiş olduğu heyecanla kişilere cazip geldiğinden iş tatminleri olumlu bir şekilde oluşabilmektedir. Konuyu özetleyecek olursak, işgörenler işlerinde belli bir doyuma ulaştığında iş tatminleri düşecek, fakat yeni birimlere geldiği zaman tekrar işlerinde doyuma ulaşmış olacaklardır.

2.5.2. Örgütsel Faktörler

2.5.2.1. Ücret

Ücret, iş tatminini etkileyen faktörlerin başında yer almaktadır ve iş tatmininin temel faktörlerinden biridir. Çalışanların yaptıkları işlere göre aldıkları ücretler farklılık göstermektedir. İşgörenlerin yapmış oldukları işlerin sonunda bekledikleri ücreti alabilmesi iş tatminini artırır iken, ücretlerinin bekledikleri ücretten daha düşük olması ya da uyuşmaması bir tatminsizlik sebebini doğuracaktır.⁷³

Ücret işgörenlerin işyerinde kalmalarının sağlanması, işin çekiciliğinin artırılması, motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu yönde davranışlarının artırılması ile işletmelerin verimliliği ve etkinliği açısından son derece önemlidir.⁷⁴ Bu anlamda ücretin iş tatmini ile son derece anlamlı bir ilişkisinin varlığından söz edilebilir. Fakat ücretin bütün çalışanlarla adil bir şekilde dağıtılması sağlanmalıdır. Uygulanan birçok araştırmada da görülmüştür ki,

⁷² Özaydın ve Özdemir, 2014: 255

⁷³ Karakurt, 2010:79

⁷⁴ Tor, 2011: 46

ücret ve iş tatmini arasında olumlu bir yönde ilişki vardır, Çalışanların işletmelerden almış oldukları ücretler arttığı sürece iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. Yaşı büyük, hatta emekliliğe yaklaşmış çalışanlar, genç ve işe yeni başlamış çalışanlara göre aldıkları ücretlerden daha çok tatmin olmaktadır. Eğitim konusunda daha yüksek bölümlerden veya fakültelerden mezun olmuş çalışanlar, eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanlara göre iş tatminleri düşük olmaktadır.⁷⁵ Alınan ücretler çalışan işgücü tarafından başarmış olabilmenin bir nesnesi olarak algılanmaktadır. Alınan ücretler eğer başarı kriterlerine göre artmazsa çalışanların tatmin hissiyatını aşağı doğru düşürecektir.⁷⁶ Diğer bir ifadeyle bakacak olursak, işgörenlerin aldığı ücretler ile yaptığı iş arasında orantılı bir denge buluyorsa iş tatmin duygusu da yükselecektir.⁷⁷

2.5.2.2. Terfi Olanakları

İnsanları çalışmaya hevesli hale getiren en önemli etlen terfidir. Yeni bir işe başlayan bir çalışan, önünde kariyer basamaklarının olmadığını ve ücret konusunda bir artış olmayacağı hissine kapılırsa yapacağı bütün çabaların anlamsız olduğuna inanarak çalışmış olduğu bu işe karşı olumsuz tutum sergileyecektir. Sonuç olarak bu durum, çalışanlarda tatminsizlik ve işle ilgili şikayetlere neden olacaktır.⁷⁸ Çalışanlar genel olarak çalışmış oldukları işlerde başarılı olmayı ve bir üst görev basamağına terfi etmeyi istemektedirler. Terfi, çalışanların ücretlerini arttırdığı gibi, kişilerin sosyal statülerini ve toplumdaki konumlarını da önemli ölçüde etkileyecektir.⁷⁹ Çalışanlar, çalıştıkları işlerde yükselme olanaklarının olmasını istemektedirler. Çünkü tecrübe kazanıp işleri iyi bir şekilde öğrendikçe mevkilerdeki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu sebeple, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir.

2.5.2.3. Takdir

Takdir edilme duygusu bir çalışanın en çok hoşuna giden duygulardan biridir. Bu sebeptendir ki takdir edilme de iş tatmininin bir ögesi olarak kullanılmaktadır. İşgörenlerin performansının yeteri kadar takdir edilmesi, ödüllendirilmesi, değerlendirilmesi, işgörenlerin çalışmış oldukları işlerinden sürekli olarak gurur duyması, sahip olduğu

⁷⁵ Aliyeva,2013: 62

⁷⁶ Kantar, 2010: 66

⁷⁷ Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5

⁷⁸ Karakurt, 2010:68

⁷⁹ Bozkurt, 2008:6

kariyerde basamaklarında ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.⁸⁰ Çalışan kişiler yapmış oldukları faaliyetlerinden dolayı sürekli takdir edilmek veya övgü dolu cümleler duymak isterler. Bir iş konusunda takdir edilme hissini benimseyen çalışan daha verimli çalışacak ve daha güzel sonuçlar ortaya çıkararak işletmelerini daha güzel seviyelere ulaştıracaktır. Yöneticiler kötü sonuç doğuran işlere iyi sonuçlar doğuran işlere nazaran daha fazla önem vermelidirler ve ayrıca onları da takdir etmeyi başarabilmeli, onları motive ederek daha güzel sonuçlar çıkaracaklarını hissettirmelidir.⁸¹

2.5.2.4. İletişim

Örgütsel bir amacın, performansa dayalı verimlilikle gerçekleştirilmesinde, verimlilik ve iletişim arasında bağ kurulmaktadır. Etkin iletişimin çalışan işgücünün iş tatminlerini arttırması ile örgütsel verimliliğe katkı sağlaması, örgütsel verimlilik ve iletişim arasındaki ilişkinin temelini oluşturmaktadır.⁸²

Yönetim kademelerinin karşısına, verimliliğin artırılmasında işletmelerde etkin bir iletişimin varlığı temel bir zorunluluk olarak karşımıza çıkması, organizasyonların hedeflerine varılmasında etkin rol oynamaktadır.⁸³

Bir iş yerinde işlerin ne şekilde yapılması gerektiği, işletmelerde çalışanlardan neler beklenildiğini, üstlerin, üstlerin veya diğer çalışanların da neler düşündüğünü öğrenmenin tek yolu onlarla iyi bir iletişim kurmakla gerçekleşebilmektedir.⁸⁴

Yetersiz bir şekilde iletişim kurulması veya hiç kurulamaması çalışma ortamında sürekli bir belirsizliğe sebep olacaktır. Belirsizlikler arttıkça çalışanların performansları da düşecek ve bu da çalışanların performanslarının düşmesine sebebiyet vereceğinden çalışanların verimliliği de direkt olarak düşecektir. Bir çalışma ortamında yöneticiler ve işgörenler arasındaki iletişim kanalının sürekli açık olması gerekmektedir. Yeterli bir derecede iletişim kanalının açık olmaması veya çalışanların birbiriyle iletişim kuramamaları iş tatminlerini de yüksek bir derecede düşürecektir.

⁸⁰ Bozkurt ve Bozkurt,2008: 5

⁸¹ Aliyeva,2013: 64

⁸² Karakurt,2010:81

⁸³ Tor,2011:49

⁸⁴ Aliyeva,2013:65

2.5.2.5. Yönetim Tarzı

Çalışanların buldukları işten tatmin olmalarında yönetici önemli bir faktördür. Motivasyon kaynaklarından en önemli yeri olan ücretin az olması bile sırf yönetimin veya yöneticinin iyi olması bile çalışan işgörenlerin iş tatminini arttırıcı bir etki göstermektedir. Bu da yönetimin iş tatmini üzerinde ne kadar fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışan işgörenlerin buldukları iş için kararlara katılımını sağlayacak, onların yaptıkları işten keyif alarak çalışmalarını sağlamak, verimliliğini artmasını sağlamak yöneticilerin görevleridir. İşyerlerinde çalışanların sorunları ile ilgilenmeyen, onların hiçbir fikrini almayan, iş bilgisi düşük olan yöneticiler, çalışan personelleri üzerinde iş tatminsizliğine yol açacaktır. Emir verici veya en ufak bir hatada bile ceza veren yöneticiler, çalışanlar tarafından pek de sevilmemeleri sebebiyle iş tatminsizliği olmasından dolayı işlerinden de soğumakta iyi üretimler gerçekleştirememektedirler. Yönetime olan güvensizlik sürekli iş tatminsizliğine yol açacaktır. Büyük derecede ani değişimlerin yaşandığı ortamlarda, fiziksel şartlar da önem kazanmaktadır.⁸⁵

2.5.2.6. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

İşgörenlerin içinde buldukları ekip iş tatminini olumlu veya olumsuz mutlaka etkilemektedir. Biçimsel olmayan veya biçimsel olan her grup işletmede bulunmaktadır. Birbirinden farklı kültürlerde yetişmiş insanların olaylara bakış açıları birbirinden farklıdır. Aynı kültürde yetişmiş kişiler olaylara benzer yaklaşım sergileyeceğinden dolayı iş tatminler de pozitif yönde seyredecektir. İşgörenler işlerinden sadece parasal açıdan beklenti içine girmemelidirler. İnsanlar günlük yaşantısının birçoğunu işyerinde geçirmektedirler, bu sebeple de çalışma arkadaşları ile uyum içinde olmalı ve beraber sosyalleşme imkanı sağlayabilmelidirler. Bu sebeple çalıştıkları işyerlerinde dostluklar kurabilen çalışanların iş tatminleri daha yüksek olacaktır.⁸⁶

Kısacası, Kişinin motivasyonunun etkilenmesi, işinden iyi bir şekilde tatmin duyması, işgörenin işyerindeki çalışma arkadaşları ile olan pozitif ilişkisi ile sağlanabilmektedir. Bu durum da işgörenin performansını da olumlu yönde etkileyecektir. İşgörenlerin bir örgüt içindeki diğer çalışanlarla arasındaki ilişki iyi olunca, kişiler örgütlerine de daha fazla bağlanacak, performansları da artacak ve bunun sonucunda da iş tatmin seviyeleri yükselecektir.

⁸⁵ Erdil, vd 2004

⁸⁶ Karakurt,2010:82

2.5.2.7. Çalışma Koşulları

Kişinin motivasyon durumunun artması için, çalıştıkları birim içerisinde sıcaklık, nem, ışık ses ve ortamda kullanılan renkler bile psikolojik olarak kişilere uygun olmak zorundadır.⁸⁷ İşgörenlerde çalıştıkları birim bir yana oturdukları evlerin işyerlerine yakın olması, oturdukları dairelerin de bakımlı olması, bu konuda çalışanların dikkat etmesi istenmektedir. Bunlar işgörenlerin kendilerini huzurlu hissetmelerinden kaynaklı olarak verimliliğini artırmaktadır. Sevgi bağları, arkadaşlıkların güzel olması yöneticiler açısından da olumlu olarak karşılanmaktadır. Kısaca tamamlanmak gerekirse çalışma şartlarında fiziksel koşullar yanında fiziksel olmayan koşullar da önem arz etmektedir. Bu koşulların tamamının olumlu olması verimliliği ve iş tatminini pozitif yönde etkileyecektir.

2.5.2.8. İş Güvenliği

İşgörenler çalıştıkları işlerinden her yönden güven duymak isterler, çünkü bu durum iş hayatında olduğu kadar iş hayatının dışında da emekliliğinde de önemlidir çünkü gelecek kaygısını yok etmek, kendilerini güvence altına almak isterler. Çalışanların böyle bir kaygısı olursa çalışma hayatından hiçbir şekilde mutlu olmazlar ve psikolojik olarak da bir buhran içine girerler. Kişisel çabalar yönünden ekonomik durum çok önemlidir. Hastalık, kaza, emeklilik, işsizlik primi gibi durumlar son zamanlarda üzerinde durulan ve geliştirilen kavramlardır. Burada bahse konu kavramların bazıları zaten hükümet tarafından zorunlu hale getirilmiş kavramlardır. Örgütlerin hükümetin zorunlu koştuğu kavramların yanında daha fazla üzerinde durması ve çalışan açısından geliştirmesi çalışanların motivasyonunu üst seviyelere çıkaracaktır. Gelecek kaygısı olmayan çalışanlar da bu durumda çalıştıkları işlerine daha sıcak bağlanacak ve daha verimli çalışacaktır.

Sevdiğimiz işi mi yapıyoruz, yoksa yaptığımız işi sevmeye mi zorluyoruz kendimizi? Mono Mimarlık İnsan Kaynakları Uzmanı Zeynep Kıyak, kavramı tanımlıyor ve iş tatmini için yapılması gereken önerilerini sunuyor.

İş tatmini dediğimiz kavram, çalışan kişinin yaptığı işin ve yapılan iş sonucu elde ettiklerinin, maddi manevi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu. Başka bir deyişle çalışanın iş için harcadığını düşündüğü emek karşılığında almayı beklediği ücret, takdir gibi

⁸⁷ Fındıkçı,2009:398

yeterlilik düzeyi. Kısacası başarının nitelik ve nicelik yönünden hissediliş şekli olarak ifade edebiliriz.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BANKALARDA UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN, ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bankalarda uygulanan performans değerlendirme çok farklı boyutlarda uygulanan bir kavram olup, günümüzde artmış olan rekabetlerin gerekliliği olarak bütün banka (Kamu, Özel ve Katılım Bankaları) türlerinde uygulanmaktadır.

Performans Değerlendirme Sistemi, Bankaların temel yönetim araçlarından birisidir ve aşağıdaki ilkelere dayanmaktadır:

- Açıklık
- Ölçülebilirlik
- Yönlendiricilik
- Güvenilirlik

Kurum hedefi için vazgeçilmez unsur çalışan hedeflerinin net olarak yerine getirilmesidir. Bu noktada çalışan performans önceden saptanmış standartlar doğrultusunda gerçek ve izlenebilir sonuçlara dayanarak ölçülmeli ve belirli dönemlerde değerlendirmeye alınmalıdır. Performans değerlendirmesinde, “ne kadar iş yapılmalı” sorusuna cevap veren sayısal göstergeler, “iş ne kadar iyi yapılabilir” sorusuna cevap veren kalite göstergeleri ve “kaynaklar nasıl kullanıldı” sorusuna yanıt veren kaynak kullanımı göstergeleri yer almaktadır. Göstergeler dahilinde yapılacak ölçümler; en iyiyi en kötüden fark ettirebilmeli, kontrol edilebilir olmalı, doğru geçerli ve gözlemlenebilir olmalıdır. Dönem içindeki göstergeler dahilinde yapılan değerlendirmelerde mevcut hedefler kontrol edilmeli ve bir sonraki dönem için hedef tayininde bulunulması gerekmektedir. Performans yönetim sistemi, organizasyon içinde sürekli verimliliği sağlayan vazgeçilmez bir süreçtir. Her düzeydeki çalışan ve yönetici bu sistemin bir parçası olarak kabul edilir.⁸⁸

⁸⁸ Avşar Bilge, Performansa Dayalı Yönetim Sistemi, 2008

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile kamu ve özel sermayeli bankalarda çalışan personeller üzerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması kurumlar açısından son derece önemli bir kavramdır. Bankacılık sektöründe performans kriterlerinin değerlendirilmesi, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi banka çalışanlarının daha verimli çalışmasına, etkin bir personel olarak çalışmalarına devam etmesine katkı sağlayacaktır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın Ana kütesini, Tunceli ve Elazığ ilinde bulunan Kamu ve Özel sektör Banka çalışanları oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

İşe alım süreçleri bir banka için genel olarak aynı durumu sürdürdüğü bilinmektedir. Bu nedenle de bir bankada çalışan personellerin genellikle benzer özellik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Kurumsal sektörler göz önünde bulundurulduğunda Türkiye’de bankacılık sektörünün önde geldiği, şubelerde çalışan işgörenlerin genel olarak benzer özellikler göstermesi nedeniyle kapsam olarak her ne kadar ankete katılanların sayısı banka geneline göre az olduğu bilinse de genel olarak aynı sonuçlar çıkacağı varsayılmaktadır.

Anketler Tunceli ve Elazığ ilinde bulunan Kamu ve Özel Sektör Banka çalışanlarına dağıtılmıştır. Anket çalışması için her bir bankaya anket olmak üzere toplamda 187 adet anket uygulanmış ve veriler bu sayıya göre SPSS programı ile analiz edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işgörenlerin sürekli zamana karşı yarışan bir iş ile uğraşmaları ve çok yoğun olmalarından dolayı işgörelere bu araştırmanın kapsamını, önemini ve kişisel verilerin yalnızca bu araştırmada kullanılacağı bilgisini vermek çok zorlu ve zahmetli bir iş olacaktır, çünkü işgörelere çok yoğun olmasından dolayı bu araştırma anketlerine çok kısa bir zaman ayırabileceklerdir.

Araştırmada uygulamış olduğumuz anket, katılımcıların verilen sorulara gerçek duygularına göre cevap verdikleri varsayılmakta ve bu şekilde geçerli olacaktır.

Araştırmanın konusu performans değerlendirme sistemi olması nedeniyle bir yandan İş göreni ilgilendirmesinden dolayı iş görenlere olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bankaların ve Banka yönetimleri anlayışıyla alakalı neticeler gün yüzüne çıkabileceği fikriyle bankalar için negatif bir yönde etkileneceği kaygısı taşımakta olduğu düşünülmektedir. Fakat yapılan anketlerde herhangi bir banka adı kullanılmadığından bu sorun ortadan kaldırılarak değerlendirme yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma ile ilk olarak Tunceli ilinde bulunan Kamu ve Özel Sektör Bankalarda çalışan uygulanmak üzere on-line anket uygulanmış, daha sonra Elazığ'da bulunan Kamu ve Özel Sektör Banka şube çalışanlarına iletilmek üzere anketler mail yoluyla personellere iletilmiştir. Uygulanan anketler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada ölçeğe göre cronbach alpha değeri için güvenilirlik analizi yapılmış olup ve alpha değerinin 0,782 çıkmıştır. Sosyal ilimler için bu değer 0,70 seviyesine ulaşmış olması yeterli bir sonuçtur. Yapmış olduğumuz araştırma %95 güvenilirlik düzeyinde çıkmış ve anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilerek yorumlanmıştır. Hipotez testleri Anova, T Testi, Regresyon Analizi uygulanarak sonuçlar elde edilmiştir.

3.6. Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Tekniği

Anket formunda ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri sorulmuştur. Bankalardaki performans değerlendirme sistemlerinin anlaşılması için ve bu performans değerlendirme sistemlerinin çalışanların iş tatminleriyle ilgili olan ilişkisinin ortaya konulduğu sorular sorulmuştur.

3.7. Verilerin Analiz ve Yorumlanması

Yapılan bu araştırmada ölçeklendirme sisteminde likert türü beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Verilen seçenekler üzerinde analiz ve yorumlama yapabilmek için 1'den 5'e kadar sayısal değerler verilerek işlem gerçekleştirilmiştir.

Aritmetik ortalama için $5-1=4$

Hesaplanan aralık katsayısı $4/5=0,80$

Seçenek aralıkları düzenlenmiş bulunmaktadır.

3.8. Demografik Değişkenlere İlişkin Bilgiler

Uygulamış olduğumuz tez çalışmasının bu bölümünde araştırmamıza katılmış bulunan banka çalışanlarının demografik özellikleri ile ilgili bilgilerine yer verilmiştir.

3.8.1. Yaş ile İlgili İstatistik Veriler

Tablo 3.1. Yaş ile İlgili İstatistik sonuçlar

DEĞİŞKEN	GRUP	FREKANS	YÜZDE
YAŞ	20-25	20	10,9
	26-31	74	40,4
	32-37	63	34,4
	38-43	3	1,6
	44-49	19	10,4
	50+	4	2,2
	TOPLAM	183	100

Uygulanan bu ankete katılan işgörenlerin dağılımı; 20-25 arası %10,9, 26-31 yaş arası %40,4, 32-37 yaş arası %34,4, 38-43 yaş arası %1,6 ve 50 yaş üstü %2,2 olduğu gözlemlenmiştir. 38-43 yaş aralığında ve 50 üstü çalışan sayılarının sayısı oldukça az olduğu görülmektedir.

3.8.2. Cinsiyet ile İlgili İstatistik Sonuçlar

Tablo 3.2. Cinsiyet Faktörü ile İlgili İstatistik Sonuçlar

DEĞİŞKEN	GRUP	FREKANS	YÜZDE
CİNSİYET	BAY	83	45,4
	BAYAN	100	54,6
	TOPLAM	183	100

Yapılan ankete katılan işgörenlerin %45,4'ünün erkek, %54,6'sının ise kadın çalışandan oluştuğu görülmektedir. Yapılan örneklem grubuna bakıldığında bankalarda kadın çalışanların daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

3.8.3. Eğitim Seviyeleri ile İlgili İstatistikî Sonuçlar

Tablo 3.3. Eğitim Seviyesi ile İlgili İstatistikî Sonuçlar

DEĞİŞKEN	GRUP	FREKANS	YÜZDE
EĞİTİM	LİSE	2	1,1
	ÖNLİSANS	18	9,8
	LİSANS	136	74,3
	LİSANSÜSTÜ	24	13,1
	BOŞ BIRAKILAN	3	1,6
	TOPLAM	183	100

Ankete katılan çalışanların %1,1'inin Lise, %9,8'inin Önlisans, %74,3'ünün Lisans, %13,1'inin Lisansüstü olduğu gözlemlenmiş, ankete katılanların %1,6'sının bu soruyu boş bıraktığı görülmüştür. Yapılan bu anket çalışmasından Bankalarda çalışanların genellikle Lisans mezunları olduğu gözlemlenmiştir.

3.8.4. Çalışma Süresi ile İlgili İstatistikî Sonuçlar

Tablo 3.4. Çalışma Yılıının İstatistikî Sonuçları

DEĞİŞKEN	GRUP	FREKANS	YÜZDE
ÇALIŞMA SÜRESİ	0-5	72	39,3
	6-10	19	10,4
	11-15	73	39,9
	16-20	12	6,6
	21-25	6	3,3
	26+	1	0,5
	TOPLAM	183	100

Yapılan bu anket çalışmasına katılanların %39,3'ünün 0-5 yıl aralığında, %10,4'ünün 6-10 yıl aralığında, %39,9'unun 11-15 yıl aralığında, %6,6'sının 16-20 yıl aralığında, %3,3'ünün 21-25 yıl aralığında, %0,5'inin ise 26 + yıl üzeri Bankacılık sektöründe çalıştığı gözlemlenmiştir. 26 ve üzeri çalışan sayısının yok denecek kadar az olmasının nedenini bankaların belli hizmet yılını dolduran çalışanları emekliliğe ayırmasını göstermektedir.

3.8.5. Çalışılan Bankanın Mülkiyet Durumu ile İlgili İstatistikî Sonuçlar

Tablo 3.5. Banka Mülkiyetleri ile İlgili İstatistikî Sonuçlar

DEĞİŞKEN	GRUP	FREKANS	YÜZDE
ÇALIŞILAN BANKA MÜLKİYETİ	KAMU BANKASI	87	47,5
	ÖZEL BANKA	96	52,5
	TOPLAM	183	100

Yapmış olduğumuz bu anket çalışmasına katılanların %47,5'inin Kamu, %52,5'inin ise özel sektör bankalarda çalıştığı gözlemlenmiştir. Buradan özel bankalarda çalışan işgörenlerin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

3.8.6. Çalışılan Banka Sayısı ile İlgili İstatistikî Sonuçlar

Tablo 3.6. Çalışılan Banka Sayısının İstatistikî Sonuçları

DEĞİŞKEN	GRUP	FREKANS	YÜZDE
ÇALIŞILAN BANKA SAYISI	1	100	54,6
	2	54	29,5
	3	18	9,8
	4	9	4,9
	5+	2	1,1
	TOPLAM	183	100

Uygulanan bu anket verilerine göre bankalarda çalışan işgörenlerin %54,6'sının 1, %29,5'inin 2, %9,8'inin 3, %4,9'unun 4 ve %1,1'inin ise 5 ve üzeri bankada çalıştığı

gözlemlenmiştir. Anket sonuçlarına göre çalışanların çoğunun ilk girdiği bankada faaliyetlerini devam ettirdiği gözlemlenmiştir.

3.8.7. Çalışılan Birim ile İlgili İstatistikî Sonuçlar

Tablo 3.7. Çalışılan Birim ile İlgili İstatistikî Sonuçlar

DEĞİŞKEN	GRUP	FREKANS	YÜZDE
ÇALIŞILAN BİRİM	YÖNETİCİ / ŞUBE MÜDÜRÜ	19	10,4
	TİCARİ/KOBİ PAZARLAMA	40	21,9
	BİREYSEL PAZARLAMA	74	40,4
	OPERASYON	50	27,3
	TOPLAM	183	100

Uygulanan bu anket çalışmasında ankete katılanların %10,4'ünün Yönetici/Şube Müdürü, %21,9'unun Ticari/Kobi Pazarlama, %40,4'ünün Bireysel Pazarlama ve %27,3'ünün Operasyon bölümünde çalıştığı gözlemlenmiştir. Anket verilerine göre bankacılık sektörünün Bireysel Pazarlama alanına daha fazla ağırlık verdiği, bu nedenle de bu alanda daha fazla çalışana bulundurduğu gözlemlenmiştir.

3.9. Bankalarda Çalışan Personellerin İş Tatmin Düzeyleri

Yapılan bu çalışmaya göre, ankete katılmış olan banka personellerine çalışmış oldukları kurumların iş tatmin düzeyleri sorulmuş ve anketörlerden elde edilen verilerin ortalaması ve standart sapması Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.8. Bankalarda Çalışan Personellerin İş Tatmin Düzeyleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmin Düzeyi	183	2,42	1,26

1: Çok Memnunum 2: Memnunum 3: Fikrim Yok 4: memnun Değilim 5: Hiç Memnun Değilim

Tablo 3.8’de elde edilen verilere göre kamu ve özel bankalarda çalışan personellerin iş tatmin düzeylerinin ortalaması 2,42 olarak görülmektedir. Bu sonuçtan yola çıkacak olursak personellerin iş tatmin düzeylerinin ölçeğe göre “memnun değilim” aralığında çıktığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçtan yola çıkılacak olursa, bankacılık sektöründe çalışan kişilerin iş tatminlerinin sağlanmadığını söylemek doğru olacaktır.

3.10. Hipotezlerin Oluşturulması

Belirli kararlar için genel bir deneme kuralı, örneklemelere dayanarak evren değerleri için sonuçlar çıkarma sürecini içermektedir. Veriler ve bu verilerden elde ettiğimiz bilgiler incelendiğinde çeşitli farklılıklar oluşabilmektedir. Buradaki amaç, bu farkların istatistiksel olarak incelenmesi ve anlamlı ilişkiler içinde olup olmamasının çıkarılmasıdır.

Uygulamış olduğumuz bu çalışma için belirlemiş olduğumuz hipotezler;

H1: Yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Bankaların mülkiyet durumları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Çalışılan pozisyon ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Performans değerlendirme sistemi ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Çalışanların beklentileri ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.

H7: Banka çalışanlarının cinsiyet durumları ile çalıştıkları bankanın mülkiyet durumları arasında bir ilişki vardır.

H8: Cinsiyet faktörü ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

Bankalarda çalışan işgörenlerin cinsiyetlerine göre iş tatmin ölçeğinin boyutları ve banka genelindeki iş tatmin düzeyleri arasında farklılığa bakıldığında, cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılığın oluşmadığı gözlemlenmiştir.

3.10.1. Yaş ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Tablo 3.9. Yaş Durumuna Göre Çalışanların İş Tatminleri Anova Testi Sonuçları

YAŞ	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	ANOVA (Sig) DEĞER
20-25	20	3,5500	0,88704	
26-31	74	2,6351	1,28824	
32-37	63	2,1905	1,10508	
38-43	3	2,0000	0,00000	
44-49	19	1,5263	1,12390	
50+	4	1,0000	0,00000	
TOPLAM	183	2,4208	1,26361	0,000

Tablo 3.9’da gerçekleştirilen Anova testi ile sig değeri 0,000 değeri ortaya çıkmıştır. (sig<0,05) olmasından dolayı yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüş, dolayısıyla H1’in kabul görmediğini söylemek mümkündür.

Yine Tablo 3.9’da görüldüğü gibi bankalarda özellikle 26-37 yaş arası personeller istihdam edilmekte ve hizmet yılına bakılacak olursa 0-15 yıl arası çalıştıkları görülmektedir. Bankalar bu konuda artık genç personellerle çalışmaktadır. 26 yıl üzeri çalışan personel sayısı yok denecek kadar azdır. Bundan yola çıkacak olursak bankalar 25 hizmet yılını dolduran personellerini emekliliğe ayırmaktadır diyebiliriz.

3.10.2. İş Tatmini ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

Tablo 3.10. Eğitim Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Anova (F)Testi Sonuçları

EĞİTİM	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	ANOVA (Sig) DEĞER
LİSE	2	2,0000	0,00000	
ÖNLİSANS	18	2,2778	1,04406	
LİSANS	136	2,5735	1,29175	

LİSANSÜSTÜ	24	1,8333	1,12932	
CEVAP VERMEYENLER	3	1,3333	0,57735	
TOPLAM	183	2,4208	1,26361	0,041

Tablo 3.10’da Anova (F) Testi ile yapmış olduğumuz analiz neticesinde Sig değeri 0,041 çıkmış ve (Sig < 0,05) olduğundan banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre iş tatmini arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu da H2 hipotezinin kabul gördüğünü ortaya koymaktadır.

3.10.3. Bankaların Mülkiyet Durumları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Tablo 3.11. Banka Mülkiyeti ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin T Testi Sonuçları

	BANKA	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	T TESTİ Sig Değer
MEMNUNİYET DÜZEYİ	KAMU	87	2,3103	1,2134	0,080
	ÖZEL	96	2,5208	1,3056	

Tablo 3.11’de yapılan T testi neticesinde Sig değeri 0,080 çıkmış ve (Sig > 0,05) olduğundan, elde edilen veriler doğrultusunda Bankaların mülkiyet durumlarına göre çalışanların iş tatminleri arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiş ve bu da H3 hipotezinin geçerli olmadığını ortaya koymuştur.

3.10.4. Çalışılan Pozisyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Tablo 3.12. Çalışılan Pozisyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

ÇALIŞILAN POZİSYON	N	ORTALAMA	ANOVA DEĞER (Sig)
YÖNETİCİ	19	1,1053	
Ticari/KOBİ PAZARLAMA	40	2,1250	

BİREYSEL PAZARLAMA	74	2,3649	
OPERASYON	50	3,2400	
TOPLAM	183	2,4208	0,000

Bankalarda çalışan işgörenler operasyon ve pazarlama altında olmak üzere iki ayrı birimde çalışmalarını sürdürmektedirler. Çalışanların buldukları birimlere göre iş tatmin düzeyleri karşılaştırması yapılmış ve Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3.12’de Anova Testi ile elde edilen verilere göre Bankalarda çalışan personellerin buldukları pozisyonlara göre iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. İş tatminleri en yüksek olanlar 1,10 ortalama ile “Yöneticiler”, iş tatminleri en düşük olanlar ise 3,24 ortalama ile “Operasyoncular” olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan test ile Sig değeri 0,000 değeri çıktığından ve ($Sig < 0,05$) olduğundan H4 hipotezi geçerlilik kazanmıştır.

3.10.5. Performans Değerlendirme Sistemi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Uygulamış olduğumuz anket verileri için performans sistemi ve iş tatmininin ayrı ayrı ortalamaları alınarak bunların regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 3.13. Performans sisteminin İş Tatminine Olan Etkisi Regresyon Anova Analizi

ANOVA					
MODEL	SUM OF SQUARES	DF	ORTALAMA	F	Sig
Regression	28,374	1	28,374	126,731	0,000
Residual	40,524	181	0,224		
Total	68,897	182			

- İş Tatmini Ortalama
- Performans Ortalama

Tablo 3.14. Performans sisteminin İş Tatminine Olan Etkisi Regresyon Coefficients Analizi

COEFFICIENTS					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
Performans	0,638	0,100		6,400	0,000
Ortalama	0,624	0,055	0,642	11,257	0,000

a. İş Tatmini Ortalama

Y: Bağımlı Değişken (İş Tatmini)

X: Bağımsız Değişken (Performans Değerlendirme Sistemi)

A: Sabit Katsayı

B: Bağımsız Değişkenin Katsayısı

$$Y = A + B * X$$

Yapılan Regresyon veri analizinde Enter metodu kullanılarak elde edilen verilere göre Sig değeri 0,000 olarak çıkmıştır. (Sig < 0,05) olduğuna göre Performans değerlendirme sisteminin iş tatmininin ölçülmesinde anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir ve H5 hipotezi doğrulanmaktadır.

$$\text{İş tatmini (Y)} = 0,638 + 0,624 * X \text{ (Performans Değerlendirme Sistemi)}$$

Performans değerlendirme sisteminin iş tatminine olan etkisi 0,624 olarak karşımıza çıkmıştır.

3.10.6. Çalışanların Beklentileri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Kamu ve özel bankalarla çalışan işgören beklentilerinin ortalaması alınarak iş tatmini ile arasındaki ilişkilerin sonucunu ortaya çıkarmak için Regresyon Analizi yapılmıştır.

Tablo 3.15. Beklentiler ve İş tatmini Arasındaki İlişkinin Regresyon Anova Testi Sonuçları

ANOVA					
MODEL	SUM OF SQUARES	DF	ORTALAMA	F	Sig
Regression	5,775	1	5,775	16,559	0,000
Residual	63,123	181	0,349		
Total	68,897	182			

Tablo 3.16. Beklentiler ve İş tatmini Arasındaki İlişkinin Regresyon Coefficients Testi Sonuçları

COEFFICIENTS					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
Constant	2,339	0,166		14,119	0,000
Beklentiler	-0,097	0,024	-0,290	-4,069	0,000

Anket verilerine göre uygulanan Regresyon veri analizinde Enter metodu kullanılarak elde edilen verilere göre Sig değeri 0,000 olarak çıkmıştır. (Sig < 0,05) olduğuna göre Performans değerlendirme sisteminin iş tatmininin ölçülmesinde anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir ve H6 hipotezi doğrulanmaktadır. Diğer yandan çalışanların beklentilerinin iş tatminine olan etkisi -0,097’dir.

3.10.7. Cinsiyet ile Banka Mülkiyeti Arasındaki İlişki

Bankalarda faaliyet gösteren işgörenlerin cinsiyet durumları ile çalıştıkları bankanın mülkiyet durumunu arasındaki farkın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Ki-Kare testi uygulanmıştır.

Tablo 3.17. Banka Çalışanlarının Cinsiyet Durumu ile Bankaların Mülkiyet Durumları Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Tablosu

	DEĞER	DF	ASYMP.SIG (2.Sided)
Pearson Ki-Kare	16,210	1	0,000

Çıkan sonuç 0,000 çıktığından Ki-Kare sonucu okunacaktır. Çıkan sonuç neticesinde bankaların mülkiyet durumları ile çalıştırdıkları işgörenlerin cinsiyet durumları arasında bir ilişkinin var olduğundan söz etmek mümkündür. H7 hipotezi geçerli olmaktadır.

3.10.8. Cinsiyet Faktörü ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Tablo 3.18. Cinsiyet ve İş Tatmini Arasındaki İlişki T Testi Sonuçları

	CİNSİYET	N	ORTALAMA	STANDART	Sig
				SAPMA	
İŞ TATMİNİ	ERKEK	83	2,4096	1,26911	0,914
	KADIN	100	2,4300	1,26535	0,914

Tablo 3.18’de elde edilen verilerle Bankalarda çalışan işgörenlerin cinsiyetlerine göre iş tatmin ölçeğinin boyutları ve banka genelindeki iş tatmin düzeyleri arasında farklılığa bakıldığında, yaşlar arasında anlamlı bir farklılığın oluşmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 3.18’de yapılan T testi verilerinde yer alan sig değeri 0,914 çıkmış, (sig > 0,05) olduğundan iş tatmini ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiş ve bu sebeple H8 kabul görmektedir.

3.11. Performansın Ölçülmesine Dair Bulgular

3.11.1. Banka Performans Değerlendirme Sisteminde Yetki Derecelerine Göre Değerlendirme

Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre bankacılık sektöründe performans değerlendirmede yetkili kişilere göre yüzdeler ve frekans dağılımı tablo 3.19’da gösterilmiştir.

Tablo 3.19. Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminin Yetkili Kişilere Göre Anket Verileri

YETKİLİ KİŞİLER	N	FREKANS	YÜZDE
MÜDÜR	183	135	73,8
YETKİLİ		92	50,3

Müşteriler		45	24,6
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI		1	0,5

Anket verilerinden elde edilen sonuçlara bakacak olursak, bankacılık sektöründe performans değerlendirmede en fazla yetkili olarak karşılaştığımız 73,8 yüzdellik dilimi ile müdürdür. Bunları sırasıyla %50,3 ile yetkili, %24,6 ile müşteriler ve %0,5 ile çalışma arkadaşlarının izlediğini söyleyebiliriz. Bu da bankacılık sektöründe performans değerlendirmenin klasik bir anlayıştan çıkmadığı ve halen bu şekilde sürdüğünü göstermektedir.

3.11.2. Bankacılık Sektöründe Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminde Dikkate Alınan Faktörler ve Faktör Analiz Sonuçları

Bankacılık sektöründe çalışan işgörenlerin performansları değerlendirilirken dikkate alınan faktörlere ilişkin sonuçlar dikkate alınma derecelerine göre Tablo 3.21’de gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakılacak olursa bütün faktörler göreceli olarak dikkate alındığını söylemek mümkündür. “İnisiyatif sahibi olabilmesi” ve “Sosyal yanının güçlü olması” diğerlerine göre biraz daha fazla dikkate alındığı gözlemlenmiştir. En düşük derecede dikkate alınan değişken ise “Kişilerin performansı ile ilgili kişiye geri bildirim verilmesi” olduğu görülmektedir.

Tablo 3.20. Bankaların Mülkiyet Durumları ile Performans Değerleme Sisteminde Dikkate Alınan Faktörlerin Betimsel İstatistik Sonuçları

FAKTÖRLER	BANKA MÜLKİYETİ	N	ORTALAMA	S.S
Performansı ile kişilere geri bildirim verilmesi	Kamu	87	1,7126	1,05553
	Özel	96	1,3125	,63764
Kişinin işiyle ilgili olarak yeterli teknik bilgiye ulaşmış olması	Kamu	87	1,8966	1,00040
	Özel	96	1,6250	,82398
Kişinin kendi başına karar alabilme yeteneğine sahip olması	Kamu	87	1,7931	,96615
	Özel	96	1,5833	,77686
	Kamu	87	1,6207	,81042

Müşteriye karşı tutumun tamamen müşteri odaklı olması	Özel	96	1,4792	,54249
İnisiyatif sahibi olabilmesi	Kamu	87	2,2069	1,24020
	Özel	96	2,1771	1,17871
Zamanı iyi kullanabilmesi	Kamu	87	1,7701	,92386
	Özel	96	1,5625	,72275
Sosyal yanının güçlü olması	Kamu	87	2,0575	1,04943
	Özel	96	2,1042	1,09043
Teknolojik araçların kullanımına yatkınlık	Kamu	87	1,8391	,80512
	Özel	96	1,6146	,81266
İkna yeteneğinin güçlü olması	Kamu	87	1,7011	,85065
	Özel	96	1,6146	,82551
Üstleri ve astlarıyla iyi ilişkiler kurması	Kamu	87	1,6782	,76999
	Özel	96	1,6042	,70306
Takım çalışmasına olan yatkınlık	Kamu	87	1,7241	,87191
	Özel	96	1,4792	,63211
Kişisel yaşamındaki sıkıntılarını iş yaşamına yansıtmemesi	Kamu	87	1,8851	1,08290
	Özel	96	1,6250	,81111
Yeni görevleri öğrenme becerisi ve buna olan yatkınlığı	Kamu	87	1,6322	,85065
	Özel	96	1,4479	,73799
Niceliksel olarak fazla iş yapması	Kamu	87	1,6897	,88015
	Özel	96	1,5104	,68048
Niteliksel olarak kaliteli iş yapması	Kamu	87	1,7701	,92386
	Özel	96	1,5833	,69079
Yeni fikirler geliştirme yeteneği	Kamu	87	1,7586	,96407
	Özel	96	1,3854	,71627
Kuruma olan bağlılığı	Kamu	87	1,7356	,92082
	Özel	96	1,5208	,71051
Çalışma saatlerine riayet etme	Kamu	87	1,7586	,83479
	Özel	96	1,6042	,87635

Kurumun politika ve stratejilerini ön planda tutma	Kamu	87	1,7241	,80246
	Özel	96	1,5625	,72275

1: Çok Dikkate Alınır 2: Dikkate alınır 3: Fikrim yok 4: Dikkate alınmaz 5: Hiç dikkate Alınmaz

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi *KMO değeri 0,947* olarak çıkmıştır. KMO değerine göre faktör analizi yapmamızda bir sakınca bulunmamaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre, 21 adet değişkene tabi olan temel bileşen soruları için faktör analizi uygulanmıştır. Bartlett’s testi uygulaması sonucunda 0,000 değerine ulaşılmıştır, KMO değeri ise örneklem yeterliliği üzerinde çıkmıştır.

Tablo 3.21. KMO ve Barlett’s Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,947
	Approx. Chi-Square	2911,634
Bartlett's Test of Sphericity	df	210
	Sig	,000

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi üç adet faktör yaratılmıştır. Bu 3 boyutun toplam varyans değerinin %66,506’sını açıkladığı söylenebilir.

Tablo 3.22. Toplam Varyans Tablosu

DEĞİŞKENLER	ÖZDEĞERLER	% VARYANS	TOPLAM %
1	11,832	56,344	56,344
2	1,092	5,200	61,544
3	1,042	4,963	66,506
4	,839	3,997	70,503
5	,746	3,553	74,057
6	,638	3,038	77,095
7	,568	2,703	79,797
8	,507	2,415	82,212
9	,461	2,194	84,406

10	,435	2,070	86,476
11	,423	2,012	88,488
12	,371	1,767	90,256
13	,348	1,659	91,915
14	,283	1,348	93,263
15	,270	1,286	94,549
16	,249	1,185	95,734
17	,217	1,033	96,768
18	,198	,942	97,709
19	,188	,897	98,607
20	,165	,786	99,392
21	,128	,608	100,000

Tablo 3.23. Faktör Yükleri Tablosu

	BOYUTLAR		
	1	2	3
1.Faktör Grubu: İş yapma becerileri, kurumun önceliği, kişisel özellikler ve müşteri odaklılık			
Çalışma saatlerine uyum sağlanması	0,879		
Niteliksel iş yapma becerisi	0,815		
Niceliksel iş yapma becerisi	0,799		
Zamanı iyi kullanması	0,790		
Her zaman bakımlı bir görünüme sahip olması	0,758		
Yeni görevler öğrenme becerisi	0,731		
Yeni fikirler geliştirebilme	0,731		
Kuruma olan bağlılığı	0,712		
İkna yeteneğinin güçlü olması	0,697		
Kurum politika strateji ve amaçlarını ön planda tutması	0,518		
2.Faktör Grubu: Grup Çalışması			
Üstleri ve astlarıyla iyi ilişkiler kurabilmesi		0,664	

İnisiyatif sahibi olabilmesi		0,781	
3.Faktör Grubu: Kişisel Yetenekler ve Özel Yaşam Ayrımı			
Kişinin performansı ile ilgili geri bildirim verilmesi			0,937
Kendi başına karar alabilme yeteneğine sahip olması			0,582
Kişinin işiyle ilgili teknik bilgiye ulaşmış olması			0,544
Kişinin yaşamındaki sıkıntıları iş yaşamına yansıtması			0,450
Müşteriye karşı tutumun tamamen müşteri odaklı olması			0,449

Tablo 3.23’den elde edilen analiz sonuçlarına göre bankalarda uygulanan performans değerlendirme sisteminde en fazla dikkate alınan faktör grubu “iş yapma becerileri ve kurumun önceliği” ne ilişkin davranışlar olduğu görülmektedir. Bu grup, toplam varyansın %56,344’ünü açıklamakta ve özdeğeri 11,832’dir. Daha sonraki dikkate alınan 2. Faktör grubu “işgörenlerin kişisel özellikleri ve müşteri odaklılık” tır. Bu alt grup toplam varyansın %5,20’sini oluşturmakta ve özdeğeri 1,092’dir. 3. Ve son faktör grubunu oluşturan “kişisel yetenekler ve özel yaşamın iş yaşamından ayrılması” faktörüdür. Bu grup toplam varyansın %4,963’ünü oluşturmakta ve özdeğeri 1,042’dir.

3.12. Performans Değerlendirme Sistemi ve Çalışanların İş Tatmin Düzeyleriyle Olan İlişkisi

Banka çalışanlarını, uygulanan performans değerlendirme sisteminin iş tatminlerini hangi yönde etkilediği tablo 3.24’de gösterilmiştir.

Tablo 3.24. Bankalardaki Performans Değerlendirmesinin İş Tatminine Olan Etkisi ile İlgili Betimsel İstatistikî Sonuçları (BİS)

	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması iş tatminimi etkiler	183	1,3661	0,72805
Çalışanların performans değerlendirme kriterleri hakkında bilgiye sahip olmaları iş tatminimi etkiler		1,4590	0,71653

Çalışanlara performans değerlendirme sonuçlarının geribildirimle ulaştırılması iş tatminimi etkiler		1,5355	0,69345
Performansın diğer iş arkadaşlarımızla karşılaştırılarak değerlendirilmesi iş tatminimi etkiler		2,3005	1,40734
İş içerisinde bilinçli ve bilinçsiz yapılan her davranış performans değerlendirmesinde dikkate alınarak bizi baskı altına sokar		1,0000	0,0000
Performans değerlendirme sonucunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi iş tatminimizi etkiler		2,5355	1,57508
Eğitim düzeyimizi artırma çabamızın performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması iş tatminimi etkiler	183	1,6066	0,74742
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçlarının, işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılması iş tatminimi etkiler	183	1,7869	1,08103
Yöneticilerin performansının düşük olması işgörenlerin performansını etkiler		1,5902	0,72726
Çalıştığım bankada yöneticilerin, işgörenin tek bir özelliğine bakarak olumlu performans puanı vermesi iş tatminimizi etkiler		2,5355	1,57508
Çalıştığım bankada yöneticilerin unvanı yüksek olan işgörelere genelde daha yüksek puan vermeleri iş tatminimi etkiler		2,1639	1,36495
Çalıştığım bankada gürültü, aşırı ya da az aydınlatma, işyerinin aşırı soğuk veya sıcak olması iş tatminimi etkiler		1,0000	0,0000

1: Kesinlikle Katılıyorum 2: Katılıyorum 3: Fikrim Yok 4: Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 3.25’den elde edilen veriler neticesinde iş tatminini en az seviyede etkilediği düşünülen performans değerlendirme yönteminin 1,0000 ortalama ile “İş içerisinde bilinçli ve bilinçsiz yapılan her davranış performans değerlendirmesinde dikkate alınarak bizi baskı altına sokar” ve “Çalıştığım bankada gürültü, aşırı ya da az aydınlatma, işyerinin aşırı soğuk veya sıcak olması iş tatminimi etkiler” olduğu görülmüştür. İş tatminine etkisi en fazla olan kavram 2,5355 ortalama ile “Performans değerlendirme sonucunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi iş tatminimizi etkiler” ve “Çalıştığım bankada yöneticilerin, işgörenin tek bir özelliğine bakarak olumlu performans puanı vermesi iş tatminimizi etkiler” olduğu görülmüştür.

3.13. İş Tatmininin Banka Çalışanlarının Verimliliği Üzerindeki Etkisi

Yapmış olduğumuz araştırmada ele almış olduğumuz diğer bir konu da kişinin yapmış olduğu işten mutluluk duyması olarak tanımlanan iş tatmininin çalışanların verimliliği üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemesidir. Bu bilgilere ait sonuçlar Tablo 3.25’de irdelenmiştir.

Tablo 3.25. İş Tatmininin Çalışanın Verimliliği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

	ORTALAMA
İş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisi	1,3770

1: Kesinlikle Etkili 2: Etkili 3: Ne Etkili Ne Etkisiz 4: Etkisiz 5: Kesinlikle Etkisiz

Yapmış olduğumuz araştırmanın neticesinde, iş tatmininin çalışanların verimliliği üzerinde kesinlikle etkili olduğunu kanıtlamaktadır. Tabloda 1,3770 olarak ortaya çıkan ortalama belirlemiş olduğumuz sınıra göre etki derecesinin son derece yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

3.14. Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminde Kullanılan Ödüllendirme Araçları

Bankalarda uygulanan performans değerlendirme sonucunda ödüllendirme sisteminde kullanılan araçlar ve bunların yüzdelik dağılım oranları ile frekans değerleri tablo 3.27’de gösterilmiştir.

Tablo 3.26. Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Sonucunda Ödüllendirme Sisteminde Kullanılan Araçların Anket Sonuçları

ARAÇLAR	N	FREKANS	YÜZDE
Maaş Zammı	183	84	45,9
Prim Verilmesi		165	90,2
Terfi Yapılması		134	73,2
Başarının İlan Edilmesi		51	27,9
Fazladan İzin Verilmesi		10	5,5
Eğitim Verilmesi		32	17,5
Derece / Kadro Yükseltilmesi		87	47,5
Daha Rahat Konumlara Geçiş		12	6,6

Tablo 3.26'dan elde edilen verilere istinaden % 90,2 oranı ile “prim verilmesi” en yaygın olarak kullanılan ödüllendirme aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu sırası ile %73,2 oranı ile “terfi yapılması”, %47,5 oranı ile “derece/kadro yükseltilmesi”, %45,9 oranı ile “maaş zammı”, %27,9 oranı ile “başarının ilan edilmesi”, %17,5 oranı ile “eğitim verilmesi”, %6,6 oranı ile “daha rahat konumlara geçiş” ve %5,5 oranı ile “fazladan izin verilmesi” ödüllendirme araçları izlemektedir.

3.15. Esnek Performans ve Standart Performans Değerlendirme Sistemi ile İş Tatmini ile Arasındaki İlişki

İş tatminine olan etkisini araştırdığımızda ele almamız gereken diğer bir konu da standart ve esnek performans sistemidir. Konuyu Tablo 3.28'den elde etmiş olduğumuz veriler neticesinde değerlendireceğiz

Tablo 3.27. Standart ve Esnek Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatminine Olan Etkisi

	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Standart performans değerlendirme sisteminin iş tatminine olan etkisi	183	2,3388	1,24696
Esnek performans değerlendirme sisteminin iş tatminine olan etkisi		1,7322	1,01060

1: Kesinlikle Etkili 2: Etkili 3: Ne Etkili Ne Etkisiz 4: Etkisiz 5: Kesinlikle Etkisiz

Tablo 3.27’den elde edilen verilere göre esnek performans değerlendirme sisteminin 1,7322 oranla standart performans değerlendirme sistemine göre daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Her ikisinin de performans değerlendirme sisteminde etkili olduğu gözlemlenmiştir.

3.16. Çalışanların İşten Beklentileri

Çalışanların bankacılık sektöründen olan beklentileri Tablo 3.29’da frekans değerleriyle gösterilmiştir.

Tablo 3.28. Çalışanların Bankacılık Sektöründen Beklentileri

BEKLENTİLER	N	FREKANS	YÜZDE
İyi Bir Maaş	183	175	95
Güvenli bir Ortam		73	39,7
İş Güvencesi		165	89,7
İyi Çalışma Arkadaşları		34	18,5
Eğitim İmkânı		41	22,3
Daha Az Bürokrasi		18	9,8
Ödül Sisteminin Olması		28	15,2
Yaratıcılık		12	6,5

Sosyal Hizmetlerin Varlığı	20	10,9
Kişisel Gelişim	45	24,5
Statü Kazanmak	70	38
İyi ve Güvenilir Yöneticiler	58	31,5
İyi Bir Çevre Kazanmak	21	11,4
Kariyer Olanaklarının Olması	65	35,3
Yurt Dışı İmkani	18	9,8
İyi Teknik Donanım	12	6,5
Esnek Çalışma Saatleri	14	7,6
Yetki ve Sorumluluk Verilmesi	19	10,3
Kadın Personele Duyarlı Yaklaşım	16	8,7
Ekip Çalışması İmkani	13	7,1

Yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre çalışanların bu işten en fazla beklentisi %95 oranı ile “iyi bir maaş” diğer 5 önemli değişken ise sırasıyla %9,7 oranı ile “iş güvencesi”, %39,7 oranı ile “güvenli bir ortam”, %38 oranı ile “statü kazanmak”, %35,3 oranı ile “kariyer olanaklarının olması” ve %31,5 oranı ile “iyi ve güvenilir yöneticiler” olduğu gözlemlenmiştir. Bu verilerden yola çıkacak olursak bankacılık sektöründe çalışanların maddi unsurlar ve iş güvencesini ön planda tuttuklarını söylemek mümkündür.

4. SONUÇ

Yapılan bu araştırma ile Türkiye'deki Bankacılık sisteminde uygulanan performans değerlendirme sisteminin, çalışan personellerin iş tatminleri üzerindeki etkilerinin ve bunun Kamu ve Özel Sektör Bankalardaki çalışanlarda yarattığı farklılığın ortaya konulması amaçlanmıştır.

Yapılan araştırmada elde edilen verilere göre, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren personellerin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu anlaşılmaktadır. Stresli ve zor işleri gerçekleştiren bankacılar ve çalıştıkları kurumlar açısından olumsuz bir durumu göstermektedir. Bankaların, çalıştırdığı personellerinin daha mutlu ve verimli çalışması için gerekli birtakım önlemleri alması gerekmektedir.

Performans değerlendirme sisteminde genel olarak personelin yetkinlik değerlendirmesinde yetkili personel ve şube müdürü değerlendirmeyi yapmaktadır. Çalıştığı yılın fazla olduğu personellere veya unvanı yüksek personellere daha fazla performans puanının verilmesi, unvanı düşük ve fakat çalışma azmi ve başarısı daha yüksek olan personelleri olumsuz etkileyecektir.

Yapılan araştırma neticesinde en çok dikkate alınan durumlar, personellerin ikna edebilme becerisinin yüksek olması, çalışma saatlerine olan hassasiyet, temiz ve bakımlı olunması, müşteriye karşı tutumdur. Bu da çalışan personellerin asıl amaçlarının müşteri odaklı, müşteri kazanımının sağlanması gerekliliğini göstermektedir.

Araştırmanın yapılan analiz sonucuna göre, iş tatmininin çalışanın verimli çalışabilmesi üzerinde son derece büyük bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Araştırma neticesinde bankalarda performans sistemine dayalı olarak verilen ödüllerin başında prim verilmesi, terfi yaptırılması, derece/kadro yükseltilmesi gelmektedir.

Personellerin bu işten beklentilerini sıralayacak olursak öncelikli olarak iyi bir maaş, iş güvenliği ve kariyer olanaklarının olmasıdır.

Bankaların mülkiyet durumları çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, bankacılık sektöründe uygulanan performans değerlendirme sisteminin Kamu ve Özel Sektör Bankacılık arasında farklılık göstermediğini söylemek mümkündür.

Uygulamış olduğumuz anketler ve bu anketlerden elde edilen verilere göre yaş ile iş tatmini arasında bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Eğitim durumu ile iş tatmini arasından anlamlı bir farklılığın olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin bankacılık alanından düşük pozisyonlarda işe alınmaları, eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların bunlardan daha üst kademelerde çalıştırılması ve bunların amirleri olarak çalıştırmaları, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanları olumsuz etkilemektedir. Diğer tüm resmi kurumlarda eğitim seviyesinin yükseltilmesi durumunda derece/kadro yükseltilmesi yapılırken bankacılık sektöründe maalesef ki bu durum göz ardı edilmektedir. Derece/kadro yükseltilmesi sadece kurumun kendi bünyesinde yapmış olduğu yükselme sınavlarıyla ya da zorlu performans sisteminin uygulanması akabinde hedeflerini tutturabilen çalışanları kapsayabilmektedir. Bu durum diğer çalışanları olumsuz etkilediğinden çalışanlar sürekli görevlerinden istifa etmekte ve başka kurumlara geçiş yapmak için çaba içinde bulunmaktadırlar. Bu durum bankaların kamu veya özel banka olmalarının önemli olmadığını aynı durum her ikisi için de geçerli olduğunu göstermektedir.

Bankalarda çalışılan pozisyon ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır. İlk işe alımlarda çalışan personellerin maaş konusunda sağlıklı ücret almadıkları, ücretlerinin iyileştirilebilmesi için ancak görevlerinde yükselme sağlayabildikleri zaman gerçekleştiği için unvanı düşük personeller genellikle işlerinden memnun olmadıkları bu sebepten dolayı da iş tatminlerinin sağlanamadığını söylemek mümkündür. Pozisyon olarak en düşük memnuniyete sahip kişilerin operasyon bölümünde özellikle gişede çalışanlar olduğunu söylemek mümkündür. Üst kademede çalışanlar, ücret konusunda belli bir doyuma ulaşmış çalışanlardır. Daha yeni işe başlayanların fazla performans sergilemek zorunda olmalarından dolayı daha fazla çalışmakta ve hatta üst kademeli çalışanların işlerini de paylaşmak zorunda hissettiklerinden üst birimlerde çalışanların iş yükü azalmakta ve bu durumda memnuniyetleri artmakta ve iş tatminleri yükselmektedir.

Performans değerlendirme sistemi ile iş tatmini arasından anlamlı bir ilişki elbette ki vardır. Bu ilişki olumlu mu olumsuz mu kişilere göre değişkenlik gösterir. Uygulanan performans sisteminde çalışanların hedeflerini tutturabilmeleri onları motive edecek ve karşılığında prim veya derece/kadro alacaklardır. Fakat hemen hemen aynı durumda çalışan personeller arasında biraz düşük performans hedefini gerçekleştiren çalışanları olumsuz etkilemektedir, çünkü çalışan acaba ben hiç çalışmıyorum muyum hissini uyandırmakta ve bu durum kendisini olumsuz etkilemektedir.

Çalışanların bu işten olan beklentileri elbette ki iş tatminleri ile yakından ilgilidir. Beklentiler konusuna bakacak olursak çalışanların bu işten en çok olan beklentisi iyi bir maaş ve iş güvencesidir. Diğer iş kollarına nazaran bankacılık sektöründe bakıldığında daha kısa süreler içinde daha çok çıktı üretecek bankacıların elbette ki diğer iş kollarında faaliyet gösteren işgörenlere göre talepleri beklentileri fazla olacaktır.

Cinsiyet faktörü ile bankaların mülkiyet durumları arasında bir ilişki söz konusudur. Özellikle özel sektör bankaların pazarlama bölümüne daha fazla ağırlık vermelerinden dolayı satış kabiliyeti yüksek olduğundan kadın çalışanları daha fazla tercih ettikleri bilinmektedir. Günümüzde kadın çalışanlara verilen önemin daha da artması ve kadınların da iş kollarında faaliyet göstermesini isteyen kuruluşlar kadın istihdamını ön planda tutmaktadırlar. Cinsiyet faktörünün iş tatmini ile de yakından ilişkisi vardır. Kadın personellere duyarsız yaklaşım işlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bankacılık sektörünün zorlu olması ve iş yükünün fazla olmasından dolayı çoğu kadının en çok istediği annelik duygusunu bile hissedememesine, çocuk geliştirmekte güçlük çektiği bilinmektedir. Gelen olarak çalışanların demografik özelliklerinin iş tatmini ile arasında bir bağ vardır.

İşletmelerin temel amacı, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için iktisadi mal ve hizmet üreterek ya da pazarlayarak toplumun hemen her kesimine fayda sağlamak ve bununla beraber belirli bir kazanç elde etmektir. Bankacılık sektöründe yoğun olan rekabet ortamında, bankalar maddi kaynakların yanında insan kaynağını da en verimli şekilde kullanmak zorundadırlar. Bankalar hedeflerine ancak bu şekilde ulaşacaktır. Bankacılık sektöründe müşteriyle doğrudan ilişki içinde olduklarından çalışanların iş tatminleri, müşterilere sunulacak hizmet kalitesini de artıracaktır. Bu sebepten dolayı bankalar müşterilerin verilen hizmetlerden dolayı çalışanlardan son derece memnun olmalarını istemektedirler. Bu nedenden dolayı bankalar için çalışanların iş tatminlerinin iyi olmasını istemek zorundadırlar. Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin artması, sektörün daha karlı bir duruma gelmesi ve diğer bankalarla olan rekabetten kendi payına düşen dilimi daha büyütebilmesi için çalışanların iş tatmin düzeylerini yükseltmek zorundadır.

KAYNAKÇA

- Akal, Z.**, 1998. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi- Çok Yönlü
- Akgün, E.**, 2011. Bankalarda Üst Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetim
- Akyüz, Ö. F.**, 2001. İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Alga, E.**, 2006. Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulamadaki
- Arthur, D.**, 1998. Recruiting, Interviewing, Selecting, and orienting New Employees, Amacom, New York.
- Avşar Bilge**, Performansa Dayalı Yönetim Sistemi, 2008
- Bakan, İ. Ve Kelleroğlu, H.**, 2003. Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi C.8, S.1, 103-127.
- Balaban Ö.**, 2013. Uygulama İKY Basılmamış Uzaktan Eğitim Ders Notları
- Ballı, S., Uğur, A. Ve Korukoğlu, S.**, 2009. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirilir mi?, Ege Akademik Bakış Dergisi, C.9, S.2, 837-849
- Barutçugil, İ.**, 2002. Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer yayınları, 2.basım.
- Bayraktaroğlu, S.**, 2008. İnsan Kaynakları Yönetimi, Avcı Ofset, İstanbul Behaviours, Academy of Management Journal, Vol.13,66-76.
- Bilgin, K. U.**, 2004. Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması. Amme İdaresi Dergisi. Cilt: 37, Sayı: 2, Haziran
- Bingöl, D.**, 1997. Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 3. Basım.
- Budak, G.**, 1999. İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı – Birey – İş Doyumu, Uyumu. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 35-46.
- Budak, G.**, 1999. İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı- Birey- İş Doyumu, Uyumu. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş.**, 1995. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cyr, L. A.**, 2001. İş Planı oluşturmak, (Çev: İnan, M.), Harvard Business School Press, Optimist Yayıncılık, İstanbul.

- Demirkol, Ş. Ve Ertuğrul, S.M.,** 2007. İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler, Sosyal Bilimler Dergisi, S.2, 23-34.
- Ergin, C.,** 2002. İnsan Kaynakları Yönetimi, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Eren, E.,** 1996. “Verimliliğin İşletmeler Üzerine Etkileri” başlıklı tebliğ, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikasıca düzenlenen Verimlilik Toplantısı, 22-25 Ekim 1995, Antalya Club-Hotel Sirene, Ankara, s. 19.
- Evans, C.,** 2003. Managing for Knowledge: HR’s Strtegic Role, Oxford, London
- Fındıkçı, İ.,** 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ.,** 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları, Yayın No: 619.
- Rivest, G.,** 1992. “Verimliliğin Ölçülmesi ve Yönetim Aracı Olarak Kullanılması” başlıklı tebliğ, İşletmelerde Verimliliğin Geliştirilmesi Konusundaki TİSK–ILO İşbirliği Projesi Çerçevesinde ‘1. Verimlilik Eğitimi Semineri’, 29-30 Nisan 1991, Dedeman Oteli, İstanbul, s. 82
- Kılınç, T.,** 2002. Takım Performansını Yönetmeden Etkin Takımlara Sahip Olamazsınız, Rota yayınları, Şubat, Sayı:59
- Köroğlu, K.,** 1993. Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli, MPM Ya., Ankara, s. 2
- Lenger, A.,** 1997. Verimlilik Kavramında Sorunsaldan Çıkış veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi. Verimlilik Dergisi, No:4, Ankara. Performans Göstergeleri. MPM Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z.,** 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: 1.basım, Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Sarılar, Ö.,** 2006. Bankalarda uygulanan İşe Alım Süreçleri, Türkiye Cumhuriyeti Merkez
- Shamir, E.E.,** 1988. Behaviour Situatl On and Rater Variances in Descriptions of Leader
- Şendoğdu, A.,** 2014. Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alım Süreci ve Performans Değerlendirme, Ankara
- Şimşek, M.,** 2004. İş Hayatında Mükemmellik, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Uyargil, C.,** 2008. İşletmelerde Performans Yönetim sistemi, 2. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Ülgen, H., Mirze, S. K.,** 2004. İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları. Yapısının Analizi, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

EK-1:

Anket Formu

Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanlar Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Alan Araştırması Kamu ve Özel Bankaların Karşılaştırılması;

Sayın katılımcı, gerçekleştirmiş olduğunuz bu anket, performans değerlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır ve kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Anketimizde herhangi bir kişisel bilgi istenmemektedir. Vereceğiniz doğru cevaplar bu sektörde çalışanların daha iyi çalışma koşullarına sahip olmaları için son derece önemlidir. Değerli vaktinizi bize ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Munzur Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Genel İşletme Bilim Dalı
Cafer KUHAK

1

Yaşınız				
20-25	26-31	32-37	44-49	50+

2

Cinsiyetiniz	
Bay	Bayan

3

Eğitim Durumunuz				
Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü	Doktora

4

Kaç yıldır bankacılık alanında çalışıyorsunuz					
0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26+

5

Çalıştığınız Bankanın Mülkiyet Durumu	
Kamu Bankası	Özel Banka

6

Bu sektörde kaç ayrı bankada çalıştınız				
1	2	3	4	5+

7

Bankada hangi birimde çalışıyorsunuz			
Yönetici	Ticari / Kobi Pazarlama	Bireysel Pazarlama	Operasyon

8

Şu anki görev pozisyonunuz							
Şube Müdürü	Ticari/Ko bi Müşteri İlişkileri Yetkilisi	Ticari/Ko bi Müşteri Yetkili Yardımcısı	Bireysel Müşteri Yetkili Yetkilisi	Bireysel Müşteri Yetkili Yardımcısı	Operasyon Yetkilisi	Operasyon Asistanı	Gişe Görevlisi

9

Şuan bulunduğunuz pozisyonun memnunsunuz mu				
Çok Memnunum	Memnunum	Fikrim Yok	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim

10

Bankanız performans değerlendirmesinde kimler yetkilidir			
Müdür	Yetkili	Müşteriler	Çalışma Arkadaşları

11

Bankanızda çalışanların performansı değerlendirilirken aşağıdaki faktörlerden hangisi size göre en fazla dikkate alınmaktadır					
	Çok Dikkate Alınır	Dikkate Alınır	Fikrim Yok	Dikkate Alınmamaktadır	Hiç Dikkate Alınmamaktadır
Kişinin performansı ile ilgili kişiye geri bildirim verilmesi					
Kişinin işiyle ilgili yeterli teknik bilgiye ulaşmış olması					
Kişinin kendi başına karar alabilme yeteneğine sahip olması					
Müşteriye karşı tutumunu tamamen müşteri odaklı gerçekleştirmesi					
İnisiyatif sahibi olabilmesi					
Zamanı iyi kullanabilmesi					
Sosyal yanının güçlü olması					
Teknolojik araçların kullanımına yatkınlık					
İkna yeteneğinin güçlü olması					
Her zaman bakımlı bir görünüme sahip olması					
Üstleri ve astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme					
Takım çalışmasına yatkın olması					

Kendi başarısından çok ekip başarısını ön plana çıkarabilme					
Kişisel yaşamındaki sıkıntıları iş yaşamına aksettirmemesi					
Yeni görevleri öğrenme yeteneği					
Niceliksel olarak fazla iş yapabilmesi					
Niteliksel olarak kaliteli ve iyi iş yapabilmesi					
Yeni fikirler geliştirme yeteneği					
Kuruma olan bağlılığı					
Çalışma saatlerine riayet etme					
Kurumun politika, strateji ve genel amaçlarını kendi amaçlarından ön planda tutması					

12.

Bankanızda uygulanan performans değerlendirme sisteminin iş tatmininize olan etkisini belirtiniz.					
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması iş tatminimi etkiler					
Çalışanların performans değerlendirme kriterleri hakkında bilgiye sahip olmaları iş tatminimi etkiler					
Çalışanların Performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirimle ulaştırması iş tatminimi etkiler					
Performansın diğer iş arkadaşlarımızla karşılaştırılarak değerlendirilmesi iş tatminimi etkiler					

İş içerisinde bilinçli veya bilinçsiz yapılan her davranış performans derecelendirmesinde dikkate alınarak bizi baskı altına sokar					
Performans değerlendirme sonucunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi iş tatminimizi etkiler					
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılması iş tatminimi etkiler					
Yöneticilerin performansının düşük olması iş görenlerin performansını etkiler					
Çalıştığım bankada yöneticilerin iş görenin tek bir özelliğine bakarak olumlu performans puan vermesi iş tatminimi etkiler					
Çalıştığım bankada yöneticilerin unvanı yüksek olan iş görenlere genelde yüksek puan vermesi iş tatminimi etkiler					
Çalıştığım bankada gürültü, aşırı yada az aydınlatma, işyerinin aşırı sıcak veya soğuk olması iş görenin performansını etkiler					
Eğitim düzeyimizi artırma çabamızın performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması iş tatminimi etkiler					
Kişinin yaptığı işte mutluluk duyması, huzur duyması olarak tanımlanan iş tat					

13

Kişinin yaptığı işten mutluluk duyması, huzur duyması olarak tanımlanan iş tatmini sizce kişinin verimliliği üzerinde etkili midir				
Kesinlikle Etkili	Etkili	Ne Etkili Ne Etkisiz	Etkisiz	Kesinlikle Etkisiz

14

Performans değerlendirme sonucu ödüllendirme sisteminde kurumunuzda aşağıdakilerden hangisi kullanılmaktadır (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)	
Maaş zammı	Fazladan izin verilmesi
Prim verilmesi	Eğitim verilmesi
Terfi yaptırılması	Derece / Kadro yükseltilmesi
Başarının ilan edilmesi	

15

Performans değerlendirmedeki ödüllendirme araçlarından hangileri çalışanların iş tatminini etkiler (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)			
Maaş zammı	Prim verilmesi	Terfi yaptırılması	Başarının ilan edilmesi

16

Esnek bir performans değerlendirme sistemi sizce iş tatmininde etkili midir				
Kesinlikle etkili	Etkili	Ne etkili ne etkisiz	Etkisiz	Kesinlikle etkisiz

17

Standart bir performans değerlendirme sistemi sizce iş tatmininde etkili midir				
Kesinlikle etkili	Etkili	Ne etkili ne etkisiz	Etkisiz	Kesinlikle Etkisiz

18

Çalıştığınız bu işten beklentileriniz nelerdir (Sizin için önemli olan ilk 5'ini işaretleyebilirsiniz)	
İyi bir maaş	Statü kazanmak
Güvenli bir ortam	İyi ve güvenilir yöneticiler
İş güvencesi	İyi bir çevre kazanmak
İyi çalışma arkadaşları	Kariyer olanaklarının olması
Eğitim imkanı	Yurt dışı imkanı

Daha az bürokrasi	İyi teknik donanım
Ödül sisteminin olması	Esnek çalışma saatleri
Yaratıcılık	Yetki ve sorumluluk verilmesi
Sosyal hizmetlerin varlığı	Kadın personele duyarlı yaklaşım
Kişisel gelişim	Ekip çalışması imkanı

89



⁸⁹ Bingöl, 1997:228.

ÖZGEÇMİŞ

1 Ocak 1983 yılında Tunceli’de doğdu. İlk ve Orta öğretimini burada tamamladıktan sonra 2005 yılında Fırat Üniversitesi Bilgisayar Programcılığına kayıt yaptırdıktan sonra 2007 yılında mezun oldu. Aynı yıl Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü’ne başladı ve 2011 yılında bölümden mezun oldu. 2008 yılında T. Halk Bankası A.Ş Tunceli Şubesi’nde Servis Asistanı olarak göreve başladı ve şuan Servis Yetkilisi olarak görevini sürdürmektedir.

