

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**BANKACILIK SİSTEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
VE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Elif AKIN

Tez Danışmanı

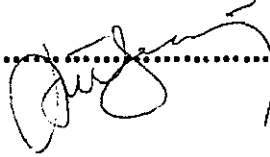
Prof. Dr. İsmail BİRCAN

Ankara-2013

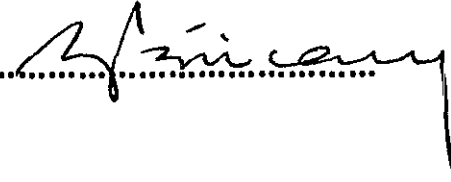
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Elif AKIN tarafından hazırlanan “Bankacılık Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme” başlıklı bu çalışma 10/21/2013 Tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı/İşletme Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

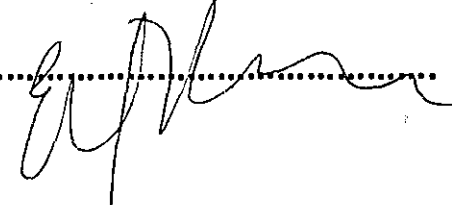
.....Yard. Doç. Dr. Gül Güneş

..... (Başkan)

.....Prof. Dr. İsmail BİRCAN (Danışman)

.....

.....Dr. Elif KALAYCI

.....

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe insan kaynaklarına yönelik performans ölçme ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, söz konusu kriterlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının tespiti ve iş tatminine yönelik etkilerinin tespit edilmesidir. Performans kriterlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini net olarak ortaya koyabilmek adına anket çalışması yapılması planlanmış ancak ilgili banka yöneticilerinden gerekli izinlerin alınamaması nedeniyle anket çalışması durdurulmuş olup anket yerine yerli ve yabancı kaynaklardan tarama yapılarak Türkiye’de faaliyet gösteren özel sermayeli bankalarla yurt dışı kamu bankalarının işe alım sürecinden yükselmeye kadar kullandıkları insan kaynakları ve performans değerlendirme kriterlerine ana hatlarıyla değinilmeye çalışılmıştır.

Tezimin her aşamasında değerli fikirleri ve tecrübesiyle beni yönlendiren ve katkılarını esirgemeyerek her türlü yardımı sağlayan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. İsmail BİRCAN’ a, çok geç tanıştığım fakat değerli tavsiye ve yönlendirmeleriyle tezime oldukça katkısı olan Sayın Dr. Elif KALAYCI ‘ya , çalışmam boyunca ilgi ve yardımlarını bir an olsun esirgemeyen ve anlayışını her zaman hissettiren eşime katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Elif AKIN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BANKACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1.1. BANKACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	3
1.1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	4
1.1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	5
1.1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Ve Amacı	8
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FONKSİYONLARI	10
1.2.1.İnsan Kaynakları Planlaması, Personel Seçimi ve İşe Alma.....	10
1.2.2.Eğitim ve Geliştirme Yönetimi	12
1.2.3.Performans Yönetimi	14
1.2.4.Kariyer Yönetimi	17
1.2.5.Ücret Yönetimi.....	19
1.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BENZER UYGULAMALAR	22
1.3.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında İnternet ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı	22

1.3.2.Seçilen İşgörenlerin Nitelikleri	23
1.3.3.Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi	24
1.3.4.Çalışan İlişkileri ve İletişim	24

İKİNCİ BÖLÜM

BANKALARDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI

2.1.PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE TANIMI	27
2.1.1.Performans- kârlılık	28
2.1.2.Performans- verimlilik	29
2.1.3.Performans-etkinlik.....	30
2.1.4.Performans – İş Tatmini.....	32
2.1.5.Performans – Müşteri Memnuniyeti (kalite).....	32
2.2.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI.....	33
2.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN MOTİVASYONA ETKİLERİ	35
2.4.BANKACILIK İKY’DE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ ..	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN BANKACILIK İKY’ DE KURULMASI VE KULLANIM ALANLARI

3.1.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KURULMASI VE KULLANIM ALANLARI	44
3.1.1.Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması	44

3.1.2.Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	46
3.1.3.Uygun Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi.....	46
3.1.4.Geri Bildirim Sisteminin Kurulması	47
3.1.5.Kurulan Sistemin İzlenmesi	48
3.2.PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AŞAMALARI.....	48
3.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI	49
3.3.1.Stratejik Planlama	49
3.3.2.Personel Planlama	50
3.3.3.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	50
3.3.4.Ücret Yönetimi.....	51
3.3.5.Kariyer Geliştirme Sistemi.....	52
3.3.6.Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme	52
3.3.7.Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma.....	53
3.4.TÜRKİYE’DE VE DÜNYA’DA İKY-PERFORMANS GELİŞİM SÜREÇLERİ.....	53
3.4.1.Türkiye’de Kamu Bankalarında İKY-Performans Gelişimi: T.C.M.B.....	54
3.4.1.1.T.C.M.B.(Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası).....	55
3.4.1.2.T.C.İş Bankası.....	56
3.4.1.3.Garanti Bankası.....	57
3.4.2.Dünya’da Kamu Bankalarında İKY-Performans Gelişimi	58
3.4.2.1.İngiltere Kamu Bankası.....	58
3.4.2.2.Amerika Birleşik Devletleri Kamu Bankası	60

3.4.2.3.İsveç Kamu Bankası.....	62
3.4.2.4.Yeni Zelanda Kamu Bankası	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İKY FONKSİYONLARININ BANKA PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDEN ÖRNEK MÜLAKAT ÇALIŞMASI

4.1. MÜLAKAT FORMU.....	66
4.2. MÜLAKAT FORMU.....	68
4.3. MÜLAKAT FORMU.....	70
4.4. MÜLAKAT FORMU.....	62
4.5. MÜLAKAT FORMU.....	74
4.6. MÜLAKAT FORMU.....	77
SONUÇ.....	84
KAYNAKÇA	86
ÖZET.....	89
ABSTRACT	90

GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi “İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda kalifiye elemanların işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır.” İnsan kaynakları yönetimine göre insan, işletmenin hedeflerine varmak için kullanmak zorunda olduğu en önemli kaynaktır. İşletmenin maddi olanakları ne kadar güçlü olursa olsun insan kaynakları yönetimi etkinlikten ne kadar uzaksa başarı ihtimali de o kadar düşüktür.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonu olan Performans değerlendirme “personelin başarısını ölçmek, belirlemek ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümüdür ve bir kurumda belirli hedeflere göre iş görenlerin performans düzeylerinin belirlenmesini içeren birçok evreden oluşmaktadır. ” İnsanların karakteristik özellikleri, işle uyum gösterebilmesi ve işe olan ilgisi farklı olabilir. Bu yüzden insan kaynakları personeller arasında farklılık gösteren özellikleri tespit etmek, ölçmek ve değerlendirme yapmak zorundadır.

Performans değerlendirme sürecinin sonunda, düşük performans göstermiş personelin eğitilmesi ve bu eğitimin nasıl olacağı konusunda iş tanımlar yapılır. Böylece personelin yetersiz kalan yanları belirlenmiş olur.

Performans kavramı, karlılık, verimlilik, etkinlik, motivasyon, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti (kalite) gibi kavramlarla ilişki içerisinde. Personel için en önemli şey işini severek yapmaktır. Bunu sağlamanın yolu ise personelin motivasyonunu arttırmaktır.

İş görenlerin yetenek ve motivasyonlarının artırılmasıyla iş gören performansı da otomatik olarak yükselecektir. Belirli beklentilerle bir örgüte giren iş gören bu beklentileri karşılandığı ölçüde işinden ve çalıştığı örgütten memnun olmakta; böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. İş tatmini, basit bir ifade ile iş görenlerin işi ile ne kadar mutlu olduklarının belirlenmesi ve iş görenlerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkidir.

Bankanın yukarıda özetle ifade edilen insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını yönetme konusundaki başarısının banka üzerindeki etkilerini gözlemleyebilmek adına anket çalışması yapılması planlanmış ve hazırlanan sorular halihazırda çalışmakta olduğum bankanın çalışanlarına web tabanlı bir uygulama aracılığı ile gönderilmek için hazırlanmıştır. Sorulara verilecek cevapların web tabanlı program üzerinden kaydedilmesi ve cevaplar üzerinden istatistiki analizlerin yapılması planlanmış ancak bankaya da faydalı olacağı düşünülen bu çalışma için idari izin alınamaması üzerine literatürde yarı yapılandırılmış mülakat olarak adlandırılan ve her katılımcıya aynı şekilde yöneltilen, önceden belirlenmiş soruların sorulduğu ve cevapların not edildiği bir teknik olarak tanımlanabilecek metodolojiye başvurulmuştur. Bu amaçla 3 adet kamu bankası, 2 adet özel ve 1 adet yabancı sermayeli bankanın yetkili-yönetici pozisyonunda çalışmakta olan birer kişiyle bankalarında uygulanmakta olan ücret yönetimi, kariyer yönetimi, performans değerlendirme yönetimi, insan kaynakları planlaması ve eğitim olanaklarına ilişkin sorular sorulmuş ve verilen cevapların bankanın performansı ile ilişkili olup olmadığı araştırılmıştır.

Tüm sektörlerde olduğu gibi rekabetin gün geçtikçe arttığı olgusu bankacılık sektöründe de geçerlidir. Bankalar, yetersiz işgücü tehdidini de göz önünde bulundurarak, ellerindeki nitelikli elemana her zamankinden daha fazla ihtiyaçları olduğunu fark etmeli ve bu duruma uygun tutum sergilemelidirler. Banka personelinin yaşadığı tatmin, kendisinin, çalıştığı bankanın, diğer çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin de tatminleriyle ilişkilidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BANKACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1.1. BANKACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Dünyada son yıllarda teknoloji, iletişim ve sosyal ilişkilerde büyük bir hızla yaşanan değişimler, her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de doğal olduğu kadar zorunlu değişimler yaşanmasına yol açmaktadır. Bankacılık sektörü, büyük bir hızla gelişen teknolojiye ayak uydurup modernleşmesi ve beraberinde hizmet hızını da arttırıp yeni ürünler geliştirip müşterilerine sunması ile yapısal bazı değişimlere ihtiyaç duymaya başlamıştır.

Bankacılık sektörü, değişen ve hızla dinamikleşen ve eğitim seviyesi de yükselen yeni müşterilerinin beklentilerini karşılaması için, onların bir adım ilerisinde olması ve rekabet yeteneğini arttırması gerekmektedir. Günümüzde bunu sağlamanın yolu insana yatırım yapmaktan geçmektedir.¹

Çalışanlara hem bireysel hem de işle ilgili yatırımların yapılması ve psikolojik desteklerin sağlanması sonucunda, değişimlere daha kolay uyum sağlanabilecektir. Bununla birlikte çalışanlar, çalışma ikliminden duyduğu memnuniyet sonucu işine daha çok sahip çıkarak, işletmeye olan katma değerlerinin artmasına yol açacaklardır. Bu anlamda, finans sektöründe başarılı bir insan kaynakları yönetimi bu sürece oldukça katkı sağlayacaktır.

Geleneksel rekabet unsurları olan işyeri kalitesi, teknoloji, makine ve diğer donanımların kopyalanması artık çok kolaydır. Ancak başarılı bir örgütün insan unsurunun ve insan kaynakları yönetiminin kopyalanması, hatta uyarlanması

¹ Gürüz, Demet; Yaylacı, Gaye Ö. , İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, MediaCat, İstanbul, 2007.

neredeyse mümkün olmamaktadır. Kurumun sahip olduğu değerler ve kurum kültürü bir örgütten diğerine kolayca taşınmamaktadır.

Bankacılık sektöründe eğitilmiş ve vasıflı çalışanlara ve hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri becerilerine duyulan ihtiyaç açık bir şekilde görülmektedir. Uygun insan kaynakları yönetimi politikaları ile artan rekabet ortamında mevcut çalışanların elde tutulması ve yeni gelişmelere entegre edilmesi, bankaların rekabet kabiliyetlerini ve müşteri memnuniyetlerini artırmalarını sağlayacaktır.²

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Yöneticilerin örgütlerin amaçlarına erişebilmesi için faydalandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar arasından en zor temin edileni personel olarak isimlendirilen insan kaynağıdır. Diğer kaynaklar zaman içerisinde teknolojik gelişmeler sonucu değişime uğramaları, ikame edilebilir duruma gelmelerine karşılık, insan kaynaklarının böyle bir özelliğinin bulunmaması dikkat çekicidir.

Örgütlerde insan kaynağı, örgütün amacına ulaşabilmesinde en önemli rolü oynamaktadır. Örgütteki insan unsurunun örgüt içerisindeki bu hayati rolü bugün nasıl önemliyse gelecekte de aynı derecede önemli olacaktır. Son yıllarda, örgütlerin, örgütün odak noktasına insanı yerleştirmeleri bu eğilimin örgütün gelişiminde insan kaynağına atfedilen rolün güçlenerek devam edeceğine dair bir delil olarak kabul edilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi, bir tanıma göre “organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleri kapsar.” Diğer bir tanıma göre insan kaynakları yönetimi, “işletmenin amaçlarında ulaşmasında gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda, kalifiye elemanların işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemi” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise insan kaynakları yönetimi deyimiyle bir

² Gürüz ve Diğerleri, 2007.

işletmede çalışanların tümünün, diğer bir ifade ile en alt düzeyden en üst düzeye kadar işletmede görevli herkesin belli amaca yönelik olarak çalışmaları kastedilmektedir.³

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak işletmelerde ya da kurumlarda çalışmakta olan bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasına yönelmiştir. Bu gereksinimlerin karşılanmasıyla hem çalışanların mutlu olması hem de işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşması temin edilmiş olur. İnsan kaynakları yönetimi, “personelin işe girmesi, eğitimi, ücretinin belirlenmesi, etkinliği, performansının değerlendirilmesi, sosyal olanaklarının sağlanması ve işten çıkmasına kadarki süreçleri”⁴ kapsar.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1850’den sonra gelişen süreçte İngiltere’de başlayan Endüstri Devrimi ile çalışma hayatında büyük değişiklikler olmuş, yeni bir dönem başlamıştır.⁵ Endüstri devrimi öncesinde insanlar atölyelerde ufak gruplar halinde çalışmaktaydılar. Hayatları boyunca kazanç elde edebilecekleri bir işe, bir mesleğe sahip olmak üzere bir ustanın yanında çalışmayı başaranlar, ustalığa kadar yükselebilecek şanslı insanlardandır.⁶

Endüstri devrimi ile el işçiliğinin yerini makine işçiliği almaya başlamış, makineleşme ile yüksek üretim miktarları elde edilir olmuştur. Makinelerin çalışma hayatına girmesiyle beraber hem daha uzun çalışma saatleri, hem de fazla çalışma saatlerine rağmen daha düşük ücretler alınması durumu ortaya çıkmıştır. Çalışanlara, üretim yapan herhangi bir makineden farklı bakılmadığı, iş açısından rutin, can sıkıcı çalışmanın hüküm sürdüğü bu devrede insan kaynakları yönetiminin varlığından söz etmek mümkün değildir.

³ Fındıkçı, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

⁴ Fındıkçı, 2000.

⁵ Miller, P. (1987), Strategic Industrial Relations and Human Resource Management, Journal of Management Studies, July, Vol. 24, pp. 347-361.

⁶ Ekin, 1994.

İş görenlerle ilgili tüm işleri başlarındaki formen düzenlerdi. Ancak çok büyük fabrikalarda çalışma saatlerini hesaplayan ve ödemeleri ayarlayan bir de işletme memuru bulunurdu. 1910 sonrasında üretim sürecinde mal üretiminin yanı sıra çalışanların verimliliği de önem kazanmaya başlamıştır. Zaman ve hareket etütlerinin yapıldığı, iş analizlerinin, iş tanımlarının ve işe yönelik eğitim ön plana çıkan uygulamalar olmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı ise; yapılan bilimsel çalışmaların insan kaynakları ve işletme üzerindeki pozitif etkilerini göstermeleriyle bilimsel yöneme bağlanmaktadır.⁷ Bir yanda ağır çalışma şartları hüküm sürmeye devam ederken diğer yanda işçilere kütüphane, sosyal tesis ve eğitimden sağlık hizmetlerine varan imkanlar verilmeye başlanmasıyla beraber bu imkanlardan iş görenlerin ne kadar yararlandırılacağı işleriyle ilgilenmek üzere refah sekreterleri olarak adlandırılan kişiler göreve başlatılmıştır.

Bu kişiler modern insan kaynakları yöneticisi olma yönünde gelişim göstererek, organizasyon içinde insan kaynaklarından sorumlu pozisyonun temsilcileridir. Ağır şartlar altında çalışmak işçiler arasında huzursuzluğa ve bireysel çapta direnmelere yol açmıştır. İşçiler tepkilerini devamsızlık, geç kalma, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinde düşme yaratmak için gerekli azami özen ve gayreti göstermeme gibi hareketlerle belli etmeye başlamışlardır. Bu hareketler zamanla küçük gruplar şeklinde yapılan grev ve boykot eylemlerine dönüşmüştür.⁸

Bu eylemlerin sonuç vermeye başlaması ise işçileri daha düzenli olarak bir araya gelmeye ve isteklerini sistemli bir şekilde duyurmaya yöneltmiştir. Bu hareketler ise sendikal faaliyetlerin başlangıcı olmuştur.⁹ Devam eden süreçte çalışma koşullarının iyileştirilmesi, teşvikli ücret sistemleri, insanlar arası etkileşim ve iletişim, grup normları ve değerleri, iş tatmini, moral, gözetim, uygun işe uygun eleman, eğitim, işe son verme gibi çalışmalar gündeme gelmiştir.

⁷ Gürüz ve Diğerleri, 2007.

⁸ Miller, 1987.

⁹ Uğur, 1995:4

İşletmelerin, asıl amaçları olan kar etmeyi ikinci plana atarak ve çalışanlarını bir makine olarak görmeyip onların kişisel ihtiyaçlarının ön plana çıkarmasıyla beşeri ilişkiler devri başlamıştır. 1900'li yılların başından itibaren müşterinin istekleri de önem kazanmaya başlamış yaşanan darboğaz yüzünden üretilen malı satmak yerine satılabilecek malın üretimine yönelim başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından tüm hiyerarşi kademelerinde eğitim verilmesi, insan kaynağının motive edilebilir, öğrenmeye açık bir özelliğe sahip olduğunun anlaşılması ve personel işlerinin sistematikleştirilmesi çalışmaları, yeni olgular olarak ortaya konmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin ana fonksiyonları olan tedarik, **PERFORMANS DEĞERLENDİRME**, ödüllendirilme ve eğitim unsurları insan kaynakları yönetiminde yerlerini almışlardır.¹⁰

Grup çalışmasını özendirme, grup davranışlarıyla ilgilenme, kalite çemberlerini oluşturma, tam zamanlı hareket insan kaynakları yönetiminin ilgilendiği diğer konular olarak sayılabilir. İşletmeler açısından hayati öneme haiz personel yönetimi anlayışında 1970'lerden sonra köklü değişimler yaşanmaya başlanmış, 1980'li yıllara gelindiğinde ise yoğun rekabet dönemi kendini göstermiştir.¹¹

Bu dönemde insan, en az sermaye ve teknoloji kadar, hatta onlardan daha etkin ve değerli hale gelmeye başlamıştır. Bütün bu gelişmeler insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin; 20. Yüzyılda gösterdiği gelişimin altı dönüm noktası bulunmaktadır. Bu dönüm noktalarını ifade eden anahtar kavramlar ise sırasıyla; yönetim teknolojisi, örgütsel davranış, personel teorisi, sendikaların büyümesi ve gelişmesi, yasal düzenlemeler ve bilgisayar teknolojidir. Aynı gelişim maddeleri, günümüzde örgütün insan gücü politikalarının planlanması, işe alma, personel değerlendirme, ücret, toplu iş görüşmeleri, insan kaynaklarının denetimi sorunları alanlarında yapılacak düzenlemeler, doğrultusunda devam etmektedir.¹²

¹⁰ Akal, Z. , İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi- Çok Yönlü Performans Göstergeleri. MPM Yayınları, 1998.

¹¹ Akal, 1998.

¹² Ekin, 1995.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Ve Amacı

İnsan kaynakları yönetimine göre insan, örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları en önemli kaynaklardan birisidir. Bu yaklaşıma göre kişi “üretimin mutlak bir parçası olmakla birlikte hem de üretimin amacıdır. İnsan kaynakları bir kurumda en baştaki yöneticilerden en alttaki iş görenlere kadar tüm personelleri içerir.”

Örgütün maddi olanakları ne kadar güçlü olursa olsun, insan kaynakları yeterli düzeyde etkin değilse başarı ihtimali düşüktür. Motivasyonu az, başarı ihtimali düşük bir işgücü ile işletmenin hedeflerine ulaşması kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğu sonucuna varılabilir ki bunlar; verimliliğinin arttırılmasını sağlamak ve çalışanın iş ve hayat kalitesini yükseltmektir.¹³

Bu amaçlara ulaşılmasında insan ilişkileri önemli rol oynamıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi, işle ilgili meseleler ve personeller arasındaki iletişimi kuvvetlendirerek örgütün hedefine ulaşmasını sağlamaya çalışır.”¹⁴ Genel olarak işletmelerin amaçları incelenir ise bütün işletmelerin en temel amacının uzun vadeli verimliliği ve karlılığı güvence altına almak olduğunu söylenebilmektedir.

Bir işletmenin karlılığını uzun vadede güvence altına alınabilmesi için rakipleri tarafından taklit edilememeleri ve diğer rekabet unsurları açısından avantajlı olmak gereklidir. Geleneksel olarak nitelendirilen (ürün ve üretim teknolojileri, korunan piyasalar, mali kaynakların gücü veya ölçek ekonomileri) rekabet unsurlarına sahip olunması günümüzde işletmeler için önemli avantaj sağladığı kabul edilmektedir. Ancak küreselleşmenin ve Gümrük Birliğinin etkisi ile artık bu

¹³ Soydal, Haldun, “Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.

¹⁴ (Fındıkçı, 2000).

unsurların rekabet açısından önemlerinin azaldığı ve bunların yanı sıra daha önemli unsurların ortaya çıktığı görülmektedir.¹⁵

Sözü edilen geleneksel başarı unsurlarının önemlerinin azalmasıyla üreticiliğin ortaya çıkabilmesi için liderlik, organizasyon ve insan kaynaklarının yönetimi konuları artık rekabette en önemli faktörler haline gelmektedir. Yeni rekabet koşullarında başarıya insanlar sayesinde ulaşılabilmesi için çalışanlarla ilişkiler konusunda düşünce biçimlerinin değişmesi gerekmektedir.

Değişimin temelinde çalışanların diğer kaynakları yöneten bir stratejik avantaj kaynağı olarak görülmeye başlanması yatmaktadır. İnsan kaynakları ile ilgili ciddi değişimleri bugün başlatan işletmelerin uzun vadeli çalışmalara ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla bu işletmelerin yakın gelecekte rakipleri tarafından taklit edilmesi uzun yıllar alacak bir avantaja sahip olacaklarını söylemek yanlış olamayacaktır.

2000’li yılların küresel pazarlarında rekabet etmeyi hedefleyen ve bu hedef doğrultusunda iş mükemmelliğine ulaşmayı amaç edinen işletmelerin öncelikle insan kaynağı gerçeğini görmeleri gerekmektedir.¹⁶ İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için insanları bir araç olarak kullanmaktadır. İnsanlar da kendi amaçlarına ulaşmak için işletmeleri bir aracı olarak kullanırlar. Örgütün ve çalışanların amaçları genellikle birbirine zıttır. Örneğin; iş görenler ücretlerini maksimuma çıkarmak isterken, örgüt işçinin maliyetini en aza indirmek ister. Bu şekilde bir karışıklığın yönetimi insan kaynakları yönetiminin başlıca sorumluluklarındandır.¹⁷

¹⁵ Uwah, Dr. E. D. and Edu, Bernard, “Managing the Human Resource: Contemporary Challenges, Problems and Solutions”, Faculty of Management Sciences, Cross River University of Technology, Calabar, Nigeria, 1997.

¹⁶ Soydal, 2003.

¹⁷ Akal, 1998.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FONKSİYONLARI

1. 2. 1. İnsan Kaynakları Planlaması, Personel Seçimi ve İşe Alma

İnsan kaynakları yönetiminin uygulamadaki ilk adımı olan insan kaynakları planlaması, organizasyonun amaç ve hedeflerinin mevcut ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel personel gereksinimine odaklanması sürecidir. İnsan kaynaklarını planlama süreci uygulamada;

- İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi
- İş gücünün birim bazında değerlendirilmesi
- İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi
- İş analizlerinin yapılması, insan kaynakları planlamasının hedeflerinin belirlenmesi adımlarından oluşmaktadır.¹⁸

İnsan kaynakları yönetiminin en temel adımlarından bir diğeri de personel seçimi ve işe alma sürecidir. İşletmenin devamlılığını sağlayacak olan personelin seçiminin yapıldığı bu süreç; insan kaynağı ihtiyacının duyurulmasıyla başlar. Belirlenen ve uygun araçlar vasıtasıyla duyurulan insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi için öncelikle yapılan başvuruların değerlendirilmesi gereklidir.

Açık pozisyonlar için gereksinim duyulan asgari ve tercihli nitelikleri içeren başvuru formları oluşturulur ve uygun olan adaylarla görüşmeler yapılır. Uygulanacak testler, referanslar, kimin işe alınacağına karar vermek için kullanılacak diğer araçların belirlenmesinden sonra alınması uygun görülen adaylarla ücret ve diğer çalışma koşulları konusundaki detayların çözümlenmesiyle işe alımlar gerçekleşir. Personel sağlama sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir:¹⁹

- Personel planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinmesini belirlemek,
- En az maliyetle aday personel birikimi yaratmak,

¹⁸ Fındıkçı, 2000.

¹⁹ Can ve Diğerleri, 2001:112.

- Örgütsel gereksinimler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini arttırmak,
- Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkililiği arttırmak,
- Personel kaynaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmektir.

Personel sağlama sürecinde örgütlerin faydalanabileceği iki kaynak vardır. İç kaynaklar ve dış kaynaklar. Örgüt İç Kaynaklar sırasıyla;

- İşletme bültenlerinde duyuru,
- İç transferler ve
- Terfilerdir.

Örgüt Dışı Kaynaklar ise;

- İş ve işçi bulma kuruluşları,
- Düzensiz başvurular,
- İşçi sendikaları,
- Meslek birlikleri,
- Okullar,
- İlan ve reklamlar (Gazete, dergi, radyo, TV, internet vs.),
- Çalışanların referansları ve
- Uzman araştırma bankalarıdır.

Doğru insanın seçilmesi, organizasyonun başarısı için bir kriterdir. Çünkü doğru olmayan bir kişinin işe alınması hem organizasyonun uygunsuz bir seçim yapmasına hem de kendisinin yanlış işte olduğunu hisseden çalışanın demoralize olmasına neden olur. İşe almanın, doğru insanı seçme dışında bir başka yönü de bulunmaktadır. Katı bir eleme sürecinden geçen eleman, seçkin bir kuruma girdiğini

hissettiği gibi performans beklentisinin yüksek olduğunu ve elemanlara önem verildiği duygusunu kazanır.²⁰

İşe alma ve seçim süreci tamamlandıktan sonra, işe giren elemanlar için deneme süresi çoğu kez toplu sözleşmelere bağlı olarak tanınır. Bu süre işverene ve işe yeni girenin yetenek düzeyini ve işletmeyle bütünleşmesini ve öğrenme olanağı yaratır, öte yandan iş görene, yeni işini tanıma ve yeni mesleki ortama uyum sağlama fırsatı tanınmaktadır.²¹

1. 2. 2. Eğitim ve Geliştirme Yönetimi:

Gelişen süreçte her yeni gün; “teknolojideki ilerlemeleri ve yeni bilgileri beraberinde getirmektedir. Yükselen rekabetten sıyrılmak isteyen işletmeler, teknolojideki gelişmeleri ve yeni bilgileri çalışanlarına öğretmek istemektedir. Bunun nedeni, kurumsal başarıya ulaşmanın yollarından biri, iş süreçlerinin ve müşterilerle olan ilişkilerin güçlendirilmesiyle ilgili fikirlerin çalışanlarla birlikte alınmasıyla sağlanmaktadır.”²²

İnsan kaynakları yönetimi bakımından eğitiminin önemi tartışılmaz bir gerçektir. Çünkü insan kaynakları yönetiminin konusu insandır ve insanın en belirgin özelliği akıllı ve öğrenebilme yeteneğidir. İnsan kaynakları yönetiminde her eğitim çalışmasından önce mutlaka ihtiyacın belirlenmesi yoluna gidilmelidir. Her etkinlik gibi eğitim uygulamalarının da amaç, yöntem ve varılacak sonuçlar bakımından çok önceden planlanması gereklidir. Aksi takdirde geliş güzel yapılan, çoğu zaman alışkanlık haline alan, rutin uygulamalardan öteye geçmeyen eğitimlerin verimli olmaması sonucuna varılmaktadır.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme çalışmalarının varmayı hedeflediği nokta, tüm çalışanlarda işini daha iyi yapma gayretidir. Bu gayretin bireysel çalışmalar,

²⁰ Akal, 1998

²¹ Karabulut, Tahsin; Okka, Ö. Faruk, (2006), “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi, Karaman İ. İ. B. F. Dergisi, Sayı 11, Yıl 9, Aralık 2006.

²² Wilkinson, Adrian, “Towards HRM? A Case Study From Banking”, University of Manchester, Research and Practice in Human Resource Management, Vol. 3, Issue 1, 1995, pp. 97-115.

uğraşlar yanında belirli bir arayışı da gerektirdiği açıktır. İşletmenin sağlayacağı eğitim olanakları ile çalışanlar kendini geliştirme imkânlarını bulabilirler. Böylece eğitim ve geliştirmede hedef, kişilerin kendilerini geliştirme kaygısına sahip olmalarını sağlamak ve çalışanlara hayat boyu öğrenme azmi ve alışkanlığı kazandırmaktır.²³

İşletmelerde, çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması işletmenin gelişimi açısından zorunludur. İşletmede yapılan eğitim, çalışanların performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan, bilgi ve becerileri kazandırır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmeye sağlayacağı temel faydalar şunlardır:²⁴

- İşletmelerde eğitim öğrenme süresini kısaltır; işe yeni girmiş olanlara ve halihazırda çalışmakta olanlara, tecrübe kazanmaya kıyasla çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilirler ve uygulamaya koyabilirler.
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
- Yeni bir projeye başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Çalışanların kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
- Çalışan işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.
- Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.

²³ Fındıkçı, 2000

²⁴ Akal, 1998

- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.
- Yetenekli kişileri ise almak ve iste tutmak daha kolay olur. Böylece işgücü devir hızı düşer.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır.
- İşletme, dış çevresine karşı da banka imajını güçlendiren çalışanları ile çıkabilir pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.

İşletmelerde yapılan eğitim faaliyetlerinin başarısını; dış etkenler, kişinin duygu ve düşünceleri, tecrübe eksikliği, sınırlı bir bakış açısı, kişisel ilgi alanları önemli ölçüde etkiler. Yapılan eğitim faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için; eğitim, çalışanın ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli ve biçimsellikten uzak olmalı, yöneticiler ve çalışanların önerileri dikkate alınmalı ve farklı eğitim yöntemleri arasında tercih yapma imkanı sağlanmalıdır.

1. 2. 3. Performans Yönetimi

Bu çalışmanın temel hareket noktası da olan performans değerlendirmesi “bir işverenin, önceden belirlenmiş kriterlerle kıyaslama ve ölçme yoluyla, personellerin işteki performanslarının değerlendirilmesi sürecidir.”²⁵ İnsan kaynakları “personelin performansını değerlendirebilmek ve yönetebilmek için bir takım sistemler geliştirirler. Bunun yanı sıra önceden belirlenen performans kriterlerine göre, personelin nasıl çalıştığını ve performansının ne olduğunu belirlerler.

Bu belirleme çoğunlukla yılda iki kez gerçekleştirilir ve hem yönetici hem çalışanın katılımıyla performans görüşmeleri yapılır. Bu görüşmelerde, önceden görüşülen ve karar verilen dönemdeki hedeflerden konuşulur ve bir sonraki dönemin görev ve faaliyetleri belirlenir. Her iki taraf da işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek üzere oluşturulan hedefleri kabul ederler.”²⁶

²⁵ Karabulut ve Okka, 2006.

²⁶ Karabulut ve Okka, 2006

Performans değerlendirmede amaçlanan, kişiye tüm yönleriyle ele alarak başarılı olduğu durumlarda ödüllendirmek, var olan eksiklerinin ise görülerek giderilmesi için olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısız olan çalışanları cezalandırmak değil, başarısızlığın altında yatan nedenleri irdeleyerek ve çözüm arayarak başarılı olmalarını sağlamak ve başarıyı dllendirmektir. Performans değerlendirme ile kişi, kendi çalışmaları sonucunda ortaya çıkan ıktıları değerlendirir ve sonuçları işletmeye yarattığı katma değer açısından değerlendirir.

Diğer yandan işletme, personeli istihdam ederken personelden işletmeye yapmasını beklediği katkının hangi oranda gerçekleştiğini, çalışanın bilgi ve becerilerinin yaptığı işe hangi düzeyde yansıdığını, kişinin içindeki başarısını, görev tanımında yer alan asgari standartları karşılayıp karşılamadığını da performans değerlendirme ile anlaşılmış olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre de kişinin işletmeye yapması beklenen katkının bir başka deyişle başarının hangi oranda gerçekleştiği de anlaşılmış olur.

Performans değerlendirme ile oluşan çıktılarla birlikte kişinin terfi alıp alamayacağına, ücretinin arttırılıp arttırılmayacağına, gerekiyorsa daha verimli olabileceği görevlere geçirilmesine, ya da iş akdinin feshedilmesi gibi kararlara ulaşılabilir. Böylece performans değerlendirme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda iş analizi, görev tanımları doğrultusunda görevini başarma düzeyini belirlemek söz konusudur. Performans değerlendirme “farklı sistemlerle yapılabilir. Mühim olan ulaşılan çıktıların kullanılmasıdır.”²⁷

Performansı gözden geçirmeye ilişkin 3 ana metodoloji bulunmaktadır:²⁸

- **Geri Besleme:**

Yöneticinin personelle ilişki içinde olduğu biçimsel (haftalık satış cetvelleri gibi) ve biçimsel olmayan (yönetici ile çalışanlar arasındaki kısa müzakereler gibi) metotlardır. Bu metot genellikle yöneticinin insanları işlerinin başındayken ya da örneğin çay ya da kahve içerken görüp konuşmak için yanlarına gelmesi şeklinde

²⁷ Fındıkçı, 2000

²⁸ Akal, 1998

olur. Bu tipteki değerlendirmelerin gayri biçimsel olması çalışanlar ile onları denetleyen arasında verimli bir bilgi alışverişi olmasını sağlar. Bu tür geri beslemeler sürekli olmalı, bir çizelgeye bağlanmamalıdır.

- **Yetiştirme:**

Sorunları önlemek için kullanılan ve sürekli veri alışverişine dayanan bir metottur. Bu yöntemde yönetici bir teknik direktör ya da mentor gibi davranır, olumlu ve verimli uygulamaları teşvik eder. Bu metot performansı değerlendirmek üzere yapılan biçimsel görüşmelerin tamamlayıcısı niteliğindedir. İşlerin günlük gidisi içinde, biçimsel olmayan bir şekilde uygulanabileceği gibi, bir performans sorunu ortaya çıktığında daha biçimsel bir biçimde de uygulanabilir.

Sorunu tartışıp çözümünü araştırmak için o elemanla karşılıklı konuşmak yöneticinin sorumluluğudur. Bu konuşmanın sonuçları, düzenli aralıklarla yapılan performans değerlendirmesi sırasında yararlanmak üzere o elemanın dosyasına konulabilir. O elemanın performans hedeflerinin saptanmasında bunun çok yardımı olacaktır.

- **Karşılıklı Görüşmeler:**

Bu metot işletmedeki organizasyonun yapısını da göz önüne alarak yılda bir ya da birkaç kez yapılan biçimsel değerlendirmelerdir. Bu uygulama, önceki dönem performans değerlendirmesinde çalışanda görülen eksiklikler üzerine belirlenen geliştirme hedeflerinin ya da kariyeri için önceden saptanan amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini görmek üzere düzenlenir. Bu uygulamaların kendine has fonksiyonları vardır. Fonksiyonların belirlenmesinde , performansı değerleyen işverenlerin önceden almış olduğu organizasyonel kararları ve çalışanların ihtiyaçları belirleyici olmaktadır.

Kurumlar performans değerlendirmesinden ;“hangi işlerin nasıl yapılması gerektiğini açıklaması, işlerin nasıl yapılacağının çalışanlarla birlikte planlanması, terfi ve ücret hususunda verilecek kararlara ışık tutması, eğitim ve geliştirme

ihtiyaçlarının belirlenmesi , çalışanlara , kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştiren uygulamaları yapmasını ister .”²⁹

1. 2. 4. Kariyer Yönetimi

Kariyer Yönetimi, “bir personelin işle olan ilgisinin ve yeteneğinin belirlenmesi ve kariyerlerini geliştirmesi faaliyetlerini kapsar. Ayrıca kariyer yönetimi, personelin işe alınması, terfisi vb faaliyetleri de içerir. ”

İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş ve geleceğine ilişkin beklentilerini netliğe kavuşturmadır. Böylece yeni bir iş teklifi geldiğinde yalnızca var olan durumu ile kıyaslamak yerine gelecekteki beklentilerini de analize dahil ederek işletmede çalışmaya devam etmesini sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin bir diğer özelliği, çalışanların işletme içindeki hareketliliklerinin sağlanması ve dolayısıyla kişilerin motive olmalarıdır. “Kariyer yönetimini başarıyla uygulayan kurumlarda çalışanlar gelecekte, hangi statüye geleceklerini önceden bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin önemlidir. Çünkü bu, çalışanı işe ve işletmeye bağlar, motive eder, çalışanı kurumla bütünleştirerek başka yerlere geçişi önler.”³⁰

İnsan kaynaklarının planlanması ve yönetilmesi, işin niteliğine uygun bireylerin seçimi ve istihdamının gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında ve çalışanların eğitimi ile yükseltilme politikalarının saptanmasında temel rol oynarlar. Bir yandan katı rekabet koşullarının işletmeleri, çalışanlarını eğitime ve geliştirmenin rekabet unsuru olduğunu anlamaya zorlaması diğer yandan çalışanların değişen ortama uyum sağlama zorunlulukları, insan kaynaklarıyla ilgili temel konulardan biri olan kariyer sistemlerini uygulama ve etkinleştirme sorununu da beraberinde getirmiştir.

²⁹ Akal, 1998

³⁰ Fındıkçı, 2000

İnsan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden birini oluşturan kariyer konusu, sistemin bütünlüğü açısından, üstlenilen rol ve sorumlulukların yerine getirilmesinde ayrı bir katkı sağlamaktadır. Böylece insan kaynaklarının planlanması açısından kariyer planlaması, geliştirilmesi ve yönetimi konusu işletmelerde ayrı bir önem kazanmıştır.³¹ Kariyer yönetiminin başlıca aşamalarını şu şekilde sıralanabilir:

- İşe Hazırlık Aşaması: Bu aşamada birey meslek alternatiflerini değerlendirir, ilk meslek seçimini geliştirir ve seçtiği meslek için gerekli olan eğitimi tamamlar.
- Organizasyona Giriş: Birey, iş tekliflerini değerlendirir ve doğru bilgi üzerine dayalı işi ve örgütü seçerek çalışma hayatına ilk adımını atar.
- Kariyer Başlangıcı: İş öğrenme, örgütsel kural ve normları öğrenme, seçilen meslek ve örgüte uyum sağlama, hedef ve amaçları sürdürme gibi kavramlardan oluşur.
- Kariyer Ortası: Birey, ilk kariyer ve erken yetişkinlik dönemlerini yeniden değerlendirir, amaçlarını değiştirir ya da yeniden onaylar.
- Kariyer Sonu: Birey itibarını sürdürmeye ve verimli olarak kalmaya çalışır, etkili bir emeklilik için hazırlanır.

“Kariyer yönetimin aşamalarına kısaca değindikten sonra amaçlarını da şu şekilde sıralanabilir:³²

- Personelin motivasyonunu sağlamak,
- İnsan kaynaklarından etkili bir şekilde faydalanmak,
- Çalışanları memnun etmek,
- İşte yükselme konusunda gerekli çalışmalar yapmaktır.”

Hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için ilk yapılması gereken kariyer planlamasının oluşturulmasıdır. Kariyer planlamasında iş görenlerin durumlarının,

³¹ Miser, Rıfat, (2002), “Küreselleşen Dünyada Yetişkin Eğitimi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Yıl: 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, ss. 54-60.

³² Can ve Diğerleri, 1999

performanslarının, kurum hakkında düşündüklerinin değerlendirilmesi yapılır. Daha verimli bir kariyer yönetimi için danışmanlık ve ya rehber hizmeti de alınabilir.

Kariyer danışmanlığı; “kurumda işgörenlerin , devamsızlık, işe geç gelme , etkin çalışamama vs. gibi sorunlarının belirlenmesi, çalışanlar arasında ayırım yapmadan herkese adil ve objektif davranılması, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, çalışanlara danışmanlık ve rehberlik hizmeti sunulması ile ilgili kurumda bir yönetim oluşturulması, çalışanlarla birebir iletişim kurulması, problemlerini kendilerinin ortaya koymalarına ve açıklamalarına olanak sağlanması gibi işlemleri kapsamaktadır.

Bütün bu hizmetlerin yararlı olabilmesi için; sistemin plan ve program dahilinde yürütülmesi ve işgörenin geri bildirimlerinin yakından izlenmesi ve ulaşılan sonuçların çalışan ile birlikte gözden geçirilmesi gerekmektedir. Belirlenen hedefleri gerçekleştiren çalışanın takdir edilmesine ve ödüllendirilmesine önem verilmelidir. Kariyer yönetiminde son aşama kariyer geliştirme aşamasıdır. Bu aşamada fark yaratan ve yetenekli bulunan personel belirlenerek uzmanlaştırılmalıdır.”³³

1. 2. 5. Ücret Yönetimi

Firmalar, aynı sektörde yer alan diğer firmalarla rekabet edebilmek ve kendi içinde çalışan performansı ile uyumlu ücret dağılımı sağlamak için çalışanlarına ne kadar maaş ödeyeceğini belirlemek durumundadır. İnsan kaynakları “işletmenin personele ödeyeceği ücreti hesaplarken diğer işletmelerin personellerinin maaşlarını inceler, personellerle belirli dönemlerde performans değerlemeleriyle ilgili görüşmelerden yararlanır. Ücretlendirmede kurum, yeteri kadar adil olabilmek için insan kaynaklarının çeşitli fonksiyonlarından yararlanır.”³⁴

³³ Can ve Diğerleri, 1999

³⁴ Wilkinson, 1995

Her personel, çalıştığı kuruluşa yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belirli katkıda bulunur. Bunun karşılığında ise adil bir ücret ister. İşletmede kişiye bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği bir ortam sağlamakla ve kar ederek çalışanlara başarımlarına göre ücret vermekle yükümlüdür. Rekabetin çok olduğu çevrelerde ise işletmenin, hiç kuskusuz istediği personeli elde tutabilmek için daha yüksek ücret ödemesi gerekmektedir. Personel açısından ücret ise bağlanma nedenlerinden birisidir.³⁵

Personelin bağlılığını ve daha çok çalışarak işletmeye daha çok katkıda bulunmasını sağlamak için de işletmenin adil ve yüksek ücretler vermesi gerekmektedir. Çünkü her personel kendi durumunu benzer konumdaki diğer çalışanlarla karşılaştırma eğiliminde olup, işletmeye yaptığı katkısına bir değer (beklenen ücret) biçmektedir. Personel, ücretin miktarının tatmin edici olması kadar adil ve eşit olmasını da beklemektedir.³⁶

Ücretin, yapılan iş veya başka bir değişle işletmeye yapılan katkıyla orantılı bir biçimde düzenlenmesi personelin güdülenmesini (daha çok çalışmasını) sağlayacağı gibi bu güdülenmenin sonucunda işletme daha çok kazanç elde etmesine imkan tanıyacaktır.³⁷ İşletmeler ücretlendirme sistemlerini iç ve dış kriterlere göre kurar ve uygularlar.

Yöneticiler, işçiler ve uzmanlar gibi çeşitli kademelerde görev alan kişiler için ücretlendirme politikaları da farklılık göstermektedir ve bunlar içinde çeşitli ücretlendirme sistemleri geliştirilmiştir. Değişen şartlarda popüler olan ücretlendirme sistemlerinin başında ***performansa göre ücretlendirme sitemleri*** gelmektedir. Bu sistem, birey, grup ve organizasyon performansına göre ödeme olarak üçe ayrılmaktadır bunlar arasında ise organizasyonun performansına göre ödeme giderek

³⁵ Hunter, Larry, (1995), “How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective”, The Wharton School Department of Management, University of Pennsylvania, U. S. A.

³⁶ Bartel, Ann P. , (2000), “Human Resources Management and Performance in the Service Sector : The Case of Bank Branches”, Working Paper 7467, National Bureau of Economic Research, January 2000.

³⁷ Hunter, 1995

artan uygulama alanı bulmaktadır.³⁸ İşletmenin uygulayacağı ücret sistemleri ne olursa olsun, ücretlendirmenin de çeşitli ilkeleri vardır. Bu ilkeleri şöyle sıralanmaktadır;³⁹

- Eşitlik İlkesi
- Dengeli ücret ilkesi
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi
- Yükselmeye ücret artışı sağlama ilkesi
- Bütünlük ilkesi
- Nesnellik ilkesi
- Esneklik ilkesi
- Açıklık ilkesi

İnsan kaynakları yönetiminin bu alana giren diğer bir faaliyeti de yan ödemeler, tazminatlar ve sosyal ödemeler diye adlandırılan diğer ödemelerdir. Bunlar kısaca şöyle gruplanabilir:⁴⁰

- Sosyal yararlar: Ücret ve maaş dışındaki para ve mali haklar, sigorta, emeklilik ikramiyeleri, bunlar genelde üretim ya da verimle ilgili olmayan ödemelerdir.
- Özendirici ücretler: Üretim seviyesine göre değişen ve işgörenlerin iş basındaki çabalarını arttırmak amacıyla ödenen parasal tutarlardır.
- Primler, ikramiyeler, hisse senetlerinden pay alma, kara katılma: Bu tür parasal ödemelerde özendirici özellikleriyle motivasyonu artırma çabalarında önemli yararlar sağlar.

³⁸ Akay, 1998

³⁹ Karabulut ve Okka, 2006

⁴⁰ Dicle, 1983

1. 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BENZER UYGULAMALAR

İnsan kaynakları stratejilerinin uygulanması konusunda genel olarak bankalarda ortak bir tutum ve politika gözlenmiş olup, uygulamaların ağırlıkları bankaya göre değişebilmektedir. Çalışanları seçme ve yerleştirmeden başlayarak *performans değerlendirmesine*, kariyer yönetiminden eğitim ve geliştirmeye kadar tüm stratejiler, çalışan motivasyonunu artırmak ve maksimum derecede verim almak için uygulanmaktadır.⁴¹

Stresli bir iş olan bankacılıktaki yönetim anlayışı, çalışanların psikolojilerine, sosyal ihtiyaçlarına, işinde objektif değerlendirilerek yükselme olanağı sağlanmasına önem vermektedir. Bunun geri dönüşünün de çalışan memnuniyeti ve yoğun çalışma saatlerine karşılık artan verimlilik olduğu anlaşılmaktadır.

Bankacılık sektöründe çalışanlara yılda 2-4 arası ikramiye verilmesi, eğitim, beceri ve performans kriterlerine dayalı olarak terfilerin yapılması, çalışanların motivasyonuna dönük uygulamalar ve işe yeni alınanlara gerek yurtiçi gerekse yurtdışında eğitim imkânlarının sunulması sektördeki ortak insan kaynakları uygulamalarındandır.⁴²

1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında İnternet ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı

Bankaların insan kaynakları uygulamalarında bilgi teknolojilerini kullanmaları iki şekilde olmaktadır: Birincisi, şubelere ya da genel müdürlük birimlerine eleman alımlarında geniş bir biçimde interneti kullanmaktadırlar. Hatta artık başvurular genellikle internetten kabul edilmektedir. Çok nadir zamanlarda, genellikle acil ihtiyaç durumlarında, bazı bankalar şubeden de genel müdürlüğe başvuru yönlendirilebilmekte ve müdürler referans olabilmektedir.

⁴¹ Jyothi, P. ; Jyothi, V. Sree, (2009), “HR Issues and Challenges in Indian Banking Sector”, School of Management Studies, University of Hyderabad, India.

⁴² Jyothi, 2009.

İkincisi, banka çalışanlarına eğitim verilirken, fiziki eğitimin yanı sıra internet üzerinden eğitimlere de önem verilmektedir. Bazı bankalarda bilgi ölçüm sınavları da internetten yapılmakta olup, bir bankada müdürlerinin gözetmenliğinde terfi sınavları internet vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Modern bankacılık insan kaynakları yönetiminde, bilgi teknolojileri ürünlerinin kullanılmasının oldukça yerleşmiş bir anlayış olduğu görülmektedir.⁴³

1.3.2. Seçilen İş görenlerin Nitelikleri

Seçilecek elemanların öğrenim durumlarının mutlaka üniversite mezunu olması gerektiği görülmektedir. Bir süre öncesine kadar belirli birimler için lise mezunu alabilen bankalar artık bu uygulamadan tamamen vazgeçmiş görünmektedirler. Mezun olunan okuldan önce işletme, iktisat veya bankacılıkla ilgili bölümler olmasına dikkat edilmektedir. İngilizce bilmenin eleman seçimlerinde her birim için gerekme de önemli bir kriter olmaya başlamıştır.

Özellikle kambiyo bölümlerinde İngilizce talebinin varlığı dikkat çekmektedir. Garanti Bankası, orta kademe yöneticileri ve teftiş kurulu elemanları seçiminde iyi seviyede yabancı dil ve orta düzeyde bilgisayar kullanımı becerisini aramaktadır. İş Bankası, özellikle bankacılık uygulamalarına adapte olabilecek üniversite mezunları yanında yabancı dil ve bilgisayar becerilerini öne çıkarmaktadır.⁴⁴

Yapı-Kredi Bankası, özellikle kambiyo bölümünde İngilizce yabancı dil isterken, diğer alanlarda üniversite mezunu olmasa da bilgisayar becerisi olması halinde istihdam edebilmektedir. Deniz Bank'ta üniversite mezunu şartı yanında ilgili bölümler için İngilizce şartı aramaktadır. Bankaların bankacılık işleri dışındaki yemek, temizlik ve güvenlik hizmetlerinde ise kendilerinin eleman temini yerine, bu işlerde alt işveren uygulamasına gittikleri görülmüştür.⁴⁵

⁴³ Özince, Ersin, "Sendikasızsız Haksız Rekabet Var", Habertürk Gazetesi, 19-07- 2010.

⁴⁴ Özince, 2010.

⁴⁵ Özince, 2010.

1.3.3. Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi

Tüm bankalar öncelikle iç müşteri tatminini önemsediklerini ve çalışanların memnuniyetine değer verdiklerini belirtmişlerdir. İç müşteri memnuniyetinin ise beraberinde dış müşteri denilen hizmet alanların memnuniyetini sağlayacağını vurgulamışlardır. Bu anlamda, dış müşteri memnuniyeti yaklaşımı müşteri odaklı iş yapmayı gerektirdiğini ve dolayısıyla İKY’ nin bu yaklaşıma uygun uygulamaları teşvik ettiğini belirtmiştir.⁴⁶

Türkiye’de ilk internet bankacılığını başlatan ve birçok ulusal ve uluslararası ödül alan Garanti Bankası, müşteri odaklı yönetim anlayışını 10 yıldır uyguladığını özellikle vurgulamıştır. Yine bu bankada, müşteri memnuniyetini ölçmek için “Gölge Müşteri” uygulaması gerçekleştirilmektedir (şubeler genel müdürlükten gelen ve müşteri gibi davranan yetkililerce denetlenmektedir). Ayrıca müşteri anketleri de yapılarak ve sonuçlara göre eğitim veriliyor ya da bilgilendirme yapılmaktadır.⁴⁷

Yapı Kredi Bankası ise, iç müşteri memnuniyeti için düzenli aralıklarla çalışan memnuniyeti anketi uygulamaktadır. Dış müşterilerin memnuniyetine yönelik çalışanları için eğitimler gerçekleştirilmekte ve dış müşteri memnuniyeti konusunda üstün başarı gösteren çalışanlar ödüllendirilmektedir. Yapı Kredi Bankası’nda, öne çıkan müşteri memnuniyetinin yanı sıra, çalışanların bankaya ait ürünler ve hizmetler için müşterilere tam ve açık olarak bilgi vermelerine ayrıca vurgu yapılmaktadır.⁴⁸

1.3.4. Çalışan İlişkileri ve İletişim

Çalışanlar arası iletişim ve olabilecek sorunların çözümü konusunda, banka yöneticilerinin çok hassas yaklaştıklarını, onlarla çok açık bir iletişim içinde olmaya gayret ettikleri ve gerektiğinde dışarıdan destek aldıkları görülmüştür. Bu noktada bankacılık sektöründe çalışan psikolojisine eskiye oranla çok daha büyük önem

⁴⁶ TBB, Türkiye’de Bankacılık Sistemi Banka, Şube ve Personel Sayıları Aralık 2010, Türkiye Bankalar Birliği, Rapor Kodu: DT13, Ocak 2011.

⁴⁷ Soydal, Haldun, “Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.

⁴⁸ TBB, 2011

verildiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca artık banka çalışanlarının iyi eğitilmiş olmaları da sağlıklı ilişkiler kurmalarına yardımcı olmaktadır.⁴⁹

Buradaki önemli nokta, motivasyon artışı sağlamak olduğu kadar, çalışanların arkadaşça ilişkilerinin ve aralarındaki işbirliği ile dayanışmanın oluşturduğu olumlu çalışma ikliminin müşteriler üzerinde yarattığı oldukları iyi iletişim ve ilişkiler sayesinde, ağır çalışma şartlarında kişisel sorunların büyümeden karşılıklı diyalogla çözülmesini mümkün hale gelmiştir. Olumlu ortamın sağladığı çalışan memnuniyeti sayesinde, dış müşteriye verilecek iyi imaj ve memnuniyetin iç müşteri olarak algılanan çalışan memnuniyetinden geçtiği anlayışı, bankacılık sektöründe hem yönetimde hem de İKY uygulamalarında kendini göstermektedir.⁵⁰

İş Bankası, çalışanlar arası iletişimi üstler yoluyla denetliyor ve geri bildirimleri de ona göre veriyor. Tüm birimlerde ve şubelerde açık iletişimin olması ve sorunların büyümeden diyalogla çözülmesi hedeflenmektedir. Deniz Bank'ta, çalışanlar ile açık iletişim kurulmaktadır. Kişiye göre değişebilse de sorunlar genellikle karşılıklı görüşme yapılarak çözülmemektedir. Eğer karşılıklı görüşme yoluyla çözülemeyecek kadar büyük bir problem varsa, o zaman bankanın anlaşmalı olduğu Avita adlı psikolojik destek kurumundan yardım alınabiliyor.⁵¹

Yapı Kredi'de, çalışanların iletişimlerini artırmak ve iş ilişkileri dışında da sosyal amaçlı faaliyetlerde bir araya gelmelerini sağlamak için banka bünyesinde kulüpler oluşturuluyor ve tiyatro, dans, bowling gibi benzer tutkulara sahip kişiler bir araya getiriliyor.

⁴⁹ TBB, 2011.

⁵⁰ Jyothi, 2009.

⁵¹ TBB, 2011.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKALARDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI

Bankanın iç mevzuatında yer alan iş ve görev tanımlarında personelin performansını değerlendirmek için gerekli iş tanımlarının yapılmış olması gerekir. Bankada performans kriterleri, unvan, görev ve çalışılan birime göre değişiklik arz edebilir. Bu durum farklı performans kriter setlerine ihtiyaç duyulmasına neden olur. Ayrıca performans değerlendirme tiplerinde bulunan kriterleri de yapılan işin niteliğine göre gruplamak ve değişkenlerin ağırlıklarını değiştirmek mümkündür.

Tanım olarak performans değerlendirme, kaynaktan kaynağa veya kurumdan kuruma birçok değişiklik göstermektedir. Genel anlamda performans değerlendirmesini “iş görenin iş becerilerini, iş yapabilme kapasitelerini, iş alışkanlıklarını, sosyal davranışlarını ve benzer özelliklerini diğer çalışma arkadaşlarıyla karşılaştırarak yapılan bir ölçme değerlendirme sistemi olarak tanımlanmaktadır.”

Bununla birlikte iş görenin yeteneklerinin ve çalıştığı işin gereklerinin ne derece örtüştüğünün belirlenmesi de yine performans değerlendirme ile sağlanmaktadır. Yapılan bu değerlendirme ile birlikte kurumda hangi görev pozisyonunda çalışılırsa çalışılsın, “çalışanların etkinlikleri, eksiklikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri gibi, kısacası bir bütün olarak tüm yönleri gözden geçirilmiş olur.”⁵²

Performans değerlendirme sistemini kurmak kadar kurulan sistemin düzgün çalışmasını sağlamak da kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne uyacak olan sistemin seçilmesi, kurulması ve işletilmesi uzmanlık gerektirir. performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle sürecin başlatılması ve ön hazırlıkların yapılması gerekir.

⁵² Fındıkçı, 2000

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE TANIMI

“Performans değerlendirme İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Globalleşen Dünya ile birlikte işletmeler arasında rekabetin hızla artması sebebiyle işletmeler bu rekabetten sıyrılabilmek için var olan insan kaynağını ellerinde tutmalı ve personelin verimliliğini korumak ve arttırmak zorundadırlar. Aynı zamanda piyasadaki kalifiye çalışanları kendi bünyelerinde çalıştırmak için işletmeyi cazip hale getirmelidirler. Bunun en önemli yolu da insan kaynakları fonksiyonlarını en iyi şekilde kullanılmasıdır. Çalışanların performanslarını objektif bir şekilde değerlendiren işletmeler diğer rakiplerinden hızla sıyrılacaktır.

Performans, çalışanın işini yaparken daha önceden tespit edilmiş kriterlere göre, işini doğru yapıp yapmadığını ve kurumun amacını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini gösteren bir orandır. Örgütte bireysel performans bireyin sadece kendi ilgi ve yeteneklerine göre belirlenen ölçütleri gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilmektedir.”⁵³

“Performans , hedeflenmiş ve önceden tasarlanmış bir çalışma neticesinde, ulaşılanı, nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. ⁵⁴ Performans değerlendirme, iş görenin iş başarımını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların örgütlenmesidir. Adeta iş görenin iş başarımının fotoğrafının çekilmesi olayıdır.”⁵⁵

Kurumlarda gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmaları, çalışanlar ve yöneticilerin birlikte amaç ve hedeflerini belirlemeleri, iletişimde bulunmaları, ve daha önce yapılan değerlemelerde öngörülen hedef ve amaçlara ulaşımında alınan sonuçların değerlendirilmesi için yapılmaktadır. Kurumların yapısının birbirlerinden farklı olması, görev pozisyonunun niteliği, görevde başarılı kabul edilebilmek için gerekli asgari kriterler, farklı performans değerlendirme sistemlerini gerekli hale getirir.

⁵³ Erdoğan, 1991:154.

⁵⁴ Akal, 1998

⁵⁵ Erdoğan, 1991: 165.

Bu yüzden, performans değerlendirme sistemi standart değil, uygulandığı işletmenin yapısı ve kültürü, yapılan işin niteliği ile çalışan profiline uygun olarak oluşturulursa verimli olur. Performans değerlendirme sistemleri sürekli olarak kendini geliştiren ve değişen dinamiklere hemen uyum sağlayabilen bir süreç olarak kurulmalı, çalışanların performansını değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlamalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için güvenilir, gerçekçi ve uygulanabilir olması gerekir. Sistem, çalışanların belirli bir dönem aralığındaki başarısı ve eksiklikleri ile gelecekte bu eksiklikleri nasıl giderebileceğini belirlemeye yönelik, özü itibarıyla çalışanlara gittikleri yolda duraklar oluşturarak bilgi vermek ve bu yolda onları desteklemek üzere kurulmuş olmalıdır.

Asli amacı olmasa da çalışan ve yöneticiler arasında iletişim, işbirliği ve dayanışma tesis etmesi de beklenebilir. Zira bu sistemler, değerlendirilen ile değerlendiriciyi belirli dönemlerde bir araya getirmekte, yöneticinin çalışanın performansını değerlendirip geleceğe ilişkin beklentilerini anlatırken, çalışanın da geri bildirim vermesine ve yöneticisinden beklentilerini anlatmasına olanak tanıyan sistemler olarak kurulmaktadır. Performans kavramı, karlılık, verimlilik, etkinlik, motivasyon, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti (kalite) gibi kavramlarla sıkı bir ilişki içerisinde.

2.1.1. Performans- kârlılık

Kâr, kâr amaçlı örgütlerin gelirlerinin giderlerinden fazla olması sonucunda elde ettikleri sonuçtur. Dolayısı ile kârlılık da kâr amaçlı örgütlerin kârlarının herhangi bir bilânço veya gelir tablosu büyüklüğüne oranlanmasıyla ortaya çıkan sonuç ya da kârın miktarıdır.⁵⁶

Karlılık, performans anlayışının değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski boyutudur. Çünkü sosyal amaçlı örgütler dışındaki örgütlerin en belirgin hedefi kar sağlamak ya da karlarını en üst düzeye çıkarmaktır. Bunun yanında karlılık en kolay

⁵⁶ Erdoğan:1991.

ölçülebilen performans boyutudur. Ancak kârlılığın bir performans kriteri olarak görülmesi eleştirilen bir husustur.

“Bu boyutun özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak ele alınamayacağı, ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabileceği görüşü yaygındır.”⁵⁷ Kâr ve kârlılık bir işletme için olduğu kadar toplum için de önemlidir.

Bir işletme eğer kârlı ise topluma olumlu katkı sağlayabilir. Öte yandan bir işletmenin zarar etmesi, iflas etmesi ise hiçbir kesim ya da görüş açısından arzu edilen bir sonuç değildir. Kârlılık; kâr amaçlı örgütlerin en önemli performans boyutlarından biri olarak, örgütün performansının; kârlılığa katkıları derecesinde takımların ve iş görenlerin performanslarının, sosyal hizmetlerin yapılmasında sağladığı katkı kadar da toplumun performansının ölçülüp değerlendirilmesinde kayda değer bir göstergedir.

Kârlılık boyutuyla bakıldığında, kârlılığı yüksek olan kâr amaçlı örgütlerin performanslarının yüksek olduğundan; kârlılığı düşük olanların ise performanslarının düşük olduğundan bahsetmek mümkün olacaktır. Aynı düşünce tarzıyla, bu örgütlerin kârlılığa katkıları düşük olan iş görenlerin ve takımların performansları düşük, yüksek olanları ise yüksek olarak değerlendirilecektir.

2.1.2. Performans- verimlilik

Verimlilik “bir kurum biz hizmet veya bir ürün üretirken, üretim kaynaklarından ne ölçüde faydalanır ve nasıl kullanır? sorularını cevaplayan bir kavramdır. Bir kurumda içsel veya dışsal engeller varken, ellerindeki mevcut kaynaklardan ne düzeyde faydalandığını gösterir.

Verim, bir kurumun çıktılarıyla değil girdileriyle alakalıdır. Yani doğrudan araçlarla ilgilidir, amaçlarla ilgilenmez. Verimlilik boyutu ile değerlendirilen,

⁵⁷ Benligiray, 1999: 14

yapılanların en iyi ve doğru biçimde; en az kaynak tüketimi, ve en az maliyet ile gerçekleştirilmiş olup olmadığıdır. ”⁵⁸

“Bir kurum etkinken verimli, verimliyken etkin olmayabilir. Çok etkin bir işletme verim düşüklüğü nedeni ile yok olabildiği gibi, yüksek verim elde etmiş bir kurum eğer doğru olmayan işler yapıyorsa (etkinliği düşükse) iflas edebilir. .

En başarılı işletmelerde bile var olan kaynak potansiyelinden tam olarak yararlanılamaz. İşletme dışı faktörlerin yanında işletme içindeki bir takım nedenlerle (devamsızlık, arızalar, bilgi eksikliği, vb.) kullanılan kaynak , potansiyel kaynaktan daha az olduğu gibi tüketilmiş kaynakların gerçek üretim güçleri de potansiyel üretim güçlerinden daha düşük gerçekleşir. Verimlilik, her tür girdi için kullanılabilirliğinden, iş gücü, makine ve teçhizat enerji, sermaye gibi üretim kaynaklarının verim düzeylerini ölçebilmek mümkün olmaktadır.”⁵⁹

2.1.3. Performans-etkinlik

Etkinlik “bir örgütün belirlediği politika, proje ve aldığı önlemlerle, önceden belirlenmiş amaçlara, ne ölçüde ulaşıldığını ve bu amaçların ne kadar gerçekleştirildiğini açıklamaya yarayan kavramdır. Yani etkinlik, örgütlerin belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerinin sonucunda bu hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur.”⁶⁰

Verimliliğin bir ölçüt olarak kullanılamadığı alanlarda ve durumlarda, etkinlik ölçüt olarak kullanılabilir. Etkinliğin esas alınması ile doğru hedeflerin, doğru kaynakların ve doğru faaliyetlerin seçimi mümkün olmaktadır. Etkinlik kavramının baz aldığı amaçlar genellikle işletmenin uzun dönemli amaçlarıdır.

⁵⁸ Lenger, 1997: 27.

⁵⁹ Lenger, 1997: 27.

⁶⁰ Kocabaş ve Turhan, 2002: 54.

Bu kavram işletmenin, uzun dönemde varlığını büyüterek sürdürmesini hedefleyen amaçları ile ilgilidir. Etkinlik kavramı, işletmenin uzun dönemli başarılarını kısa dönem başarılarına göre değerlendirme hatasından yöneticileri korumak için kullanılan bir araç olmalıdır. Böylece yöneticiler işletmenin uzun dönem başarılarını da gözetererek karar verme olanağına kavuşmaktadırlar. Etkinlik ölçümleri, performans geliştirme sürecinde yöneticilere iki büyük imkân sağlamaktadır:

- “Mevcut koşullar altında tüm kaynakların tam kapasitede kullanılmasına ulaşmak: Etkinlik ölçümleri ile “daha nasıl iyi olabiliriz?” e yanıt verecek davranışların belirlenmesine imkan sağlayan değerlendirmeler elde edilir. Bu amaçla, işletmede gerçekleştirilenler ile eğer kaynaklar daha etkin kullanılabilseydi elde edilebileceklerin karşılaştırılması yapılır. Burada, amaçlanan , çıktıdır.
- Örgüt içi ve dışı kısıtlamaları yok sayarak ideal potansiyele ulaşmak: Amaçlanan : En yüksek bir performansa ulaşmaktır. Etkinlik ölçümleri, en basit açıklamayla işletmenin hedefledikleri ile elde ettikleri sonuçlar arasında bir karşılaştırma yapmaktır. . Bu ilişki, Etkinlik= Gerçeklesen (Sonuç) / Beklenen (Sonuç) eşitlik ile gösterilebilir.”⁶¹

Etkili olabilmek, sonuçlara varabilmek ile eşdeğer bir anlam taşımaktadır. Yapılan iş, eğer daha önce saptanmış, arzu edilen, hedeflenen bir sonuca veya sonuçlara varabiliyorsa bu konuda etkili olmaktan söz edilebilir. ⁶² Örneğin, hedefi okulunu bitirmek olan bir öğrencinin bu hedefini dört senede değil de, yedi senede gerçekleştirmesi etkili olduğunu gösterecektir. Ama etken değildir.

Etkenlik; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yapılan işler ve uygulanan süreçlerin bir değerlendirmesidir. ⁶³ Hedeflerin başarılmaması ve sonuca ulaşmak yönünden bakıldığında, etkililik performans ölçütü olarak görülürken; doğru işlerin

⁶¹ Ülgen ve Mirze, 2004: 22.

⁶² Ülgen ve Mirze, 2004: 22.

⁶³ Kocabaş ve Turhan, 2002: 54.

yapılarak sonuca ulaşılması yönünden bakıldığında etkenlik performans ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.4. Performans – İş Tatmini

İş tatmini, basit bir ifade ile iş görenlerin işi ile ne kadar mutlu olduklarının belirlenmesidir. İş görenlerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkidir. Locke göre ise, iş görenlerin iş ve iş tecrübeleri değerlendirme sonuçlarına karşı kullandıkları hoş giden ve olumlu duygusal ifadelerdir.⁶⁴ Belirli beklentilerle bir örgüte giren iş gören bu beklentileri karşılandığı ölçüde işinden ve çalıştığı örgütten memnun olabilmekte; böylece verimliliği ve performansı artmaktadır.

İş görenin verimlilik ve performansının artmasıyla yer aldığı örgütün verimliliği ve performansı artmaktadır. Gerçeklesen durumun iş görenin beklentilerinin altında olması durumunda ise iş gören isten tatmin olmamaktadır. Bunun sonucu ise düşük performans, devamsızlık, iş gücü devir oranında artış gibi şekillerde kendini göstermektedir.

İş görenin performansının arttırılması için yönetimin üzerine düşen en temel görev, iş görenlerin iş tatminini arttıracak önlemlerin alınmasıdır. Çünkü iş tatmininin artması ile iş görenin işinden duyduğu tatmin, işe bağlılığı artacak ve performansı yükselecektir.

2.1.5. Performans – Müşteri Memnuniyeti (kalite)

Müşteriler, ürün ve hizmetlerin kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamaya çalışan kişilerdir. Arz ve talebin piyasa dengesini sağladığı bir ortamda esas olan taleptir; talebi ortaya çıkaran ise müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıdır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının kuramsal olarak bir sınırı yoktur.

O halde müşterinin esas alınması; örgütlerin, kendilerini sürekli yenilemelerini, yeni mal ve hizmetler üretmelerini, eski mal ve hizmetleri

⁶⁴ Yüksel: 2003.

geliştirmelerine, yani verimlerini ve performanslarını arttırmalarına yol açmaktadır. Müşteri memnuniyeti, işletmeler için motivasyon aracı, amaç ve aynı zamanda performans kriteridir.⁶⁵

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Performans değerlendirme sisteminin temel amacı, çalışanların örgüt içinde, belirlenen hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Buna göre, performans değerlendirmenin ana amaçlarını yönetsel amaçlar ve geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları olarak iki grupta toplanmaktadır.

- Yönetsel amaçlar;
 - ✚ Kurumların en üst departmanındaki iş görenden en alt departmandaki iş görene kadar başarılarının ölçülmesine olanak sağlamak,
 - ✚ İşe yerleştirme ve adaylık döneminde bulunan iş görenlerin görevlerine devam edip etmeyecekleri, yükselme, maaş artışı, prim, ikramiye vb. ödüllendirme uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gerekli görülen bilgileri sağlamak,
 - ✚ Kurumların hedefleri ile iş görenlerin ihtiyaçlarının bütünleştirilmesi için gerekli ortamı sağlamak,
 - ✚ Kurumun yönetimi hakkında güvenli bulguları sağlamak,
 - ✚ Kurumların başarı ve sorunlarıyla ilgili verileri toplamak ve ileride olabilecek sorunların önceden belirlenmesine olanak sağlamaktır.
- Geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları:
 - ✚ “İş görenlere başarı düzeylerine ilişkin bilgi vermek,
 - ✚ Bireysel amaçların belirlenmesini ve yaptıkları işin bir anlamının olmasını sağlamak, dolayısıyla personelin başarı ihtiyacını karşılamak,
 - ✚ Motivasyonu sağlamak, işe yabancılaşmayı en aza indirmek, iş görenlerin amaçlarıyla kurumun amaçların arasındaki farkı ortadan

⁶⁵ Alga, 2006: 17.

kaldırmak ve iş görenlerin eksik yönlerini keşfederek gerekli eğitime imkan sağlamak.”⁶⁶

“Performans değerlendirmenin önemi, iş görenin işteki başarısını ölçme ve eksik yönleri varsa giderilmesi için yapılan çalışmalardır.”⁶⁷ “Bu değerlendirmeyle kurum, iş görenler ile yapılan iş anlaşmasına ne kadar uyulduğunu, iş görenin yeteneklerinin ve ilgilerinin yaptığı işe ne ölçüde yansıdığını, iş tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığını ve kariyer planlamasının ne olacağının belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Ayrıca performans değerlendirme, adil bir ücret sisteminin uygulanmasında, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ve iş değişikliğinde, personellerin işe alınmasında ya da işten ayrılmasında başvurulan etkin bir yöntemdir.”⁶⁸ Performans değerlendirme, örgütün başarıya ulaşabilmesi için çok önemlidir.

Örgütteki bireylerin başarısı ile örgütün başarısı arasında büyük bir ilişki vardır. Çünkü bireylerin performanslarının artması demek, örgütün performansının artması demektir. Örgüt, varlığını sürdürebilmek için, çalıştırdığı bireylerin görevlerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini kontrol etmek zorundadırlar.

- Çalıştıran Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi

Her girişimci, amacına ulaşma derecesi hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bunun ilk adımı, çalıştırdığı kimselerin “ne” yaptıklarını ve “nasıl” yaptıklarını öğrenmektir. Böylece çalıştıran, bu bilgilere dayanarak durumun gerektirdiği bazı kararlar alacaktır.

- İş gören Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi

Değerlendirme, iş gören açısından da önemlidir. Çalışan, her şeyden evvel çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenledir ki, bir işletmede çalışan ve üreten ile çalışmayan ve başarısız olan arasında bir ayrım olması gerekir. Öte yandan

⁶⁶ Bingöl, 1998, Fındıkçı, 1999:302.

⁶⁷ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2000: 164.

⁶⁸ Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 320.

başarı düzeyi hakkında bilgi sahibi olan çalışan, kendisini geliştirmek için gerekli tedbirleri alma fırsatı bulur.

- Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi

Stratejik yönetim açısından performans değerlendirmenin önemi şu maddeler doğrultusunda açıklanabilir:⁶⁹

- “Performans değerlendirme ilk olarak bir stratejinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kişisel davranışları belirler. Performans değerlendirme sistemleri, stratejiye uygun kriterlerin iş görenlere aktarılması ile birlikte , bu gibi davranışların kurumun amaçları için neden önemli olduğunun anlaşılmasına yardım eder.
- Stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlamak için performans değerlendirme, işte yükselme, eğitim planlaması, maaş artışı gibi yönetsel kararların etkili bir biçimde alınmasına yardım eder.
- Performans değerlendirme gereksinim duyulan insan ihtiyacının belirlenmesine ilişkin veri üretmeye yardım eder.
- Performans değerlendirme yeni stratejilerin oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Özellikle geleneksel olmayan, kişilerin dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin örgütler için stratejiler oluşturulmasında önemli derecede katkı sağladığı anlaşılmıştır.”

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN MOTİVASYONA ETKİLERİ

Motivasyon; çalışan performansını belirleyen en önemli tanımlardan biridir. İşletmelerin genel hedefi, iş görenlerin uğraşlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktır. İşin türünün bir önemi olmaksızın, iş gören işini yaparken hevesli ve istekliyse , amaca bir adım yaklaşmış demektir. Bu isteği sağlayan unsur motivasyondur.

⁶⁹ Örüçü, 2003: 23-24.

Leon'a göre, motivasyon (güdüleme), "Çalışanları iş yapmaya teşvik etme ve kurumda etkin çalışmaları durumunda kişisel ihtiyaçlarının karşılanacağına inandırma sürecidir."⁷⁰ "İş görenlerin performansını en üst düzeyde tutmayı başarmış olan örgütler, en baş yönetimin desteğini sağlayarak beklentilerini açık bir şekilde iletme imkanı bulurlar, iş görenlerin herhangi bir sorununa sahip çıkarak çözmeleri için teşvik eder ve yüksek performans göstermiş olanları diğer çalışanların yanında tebrik ederler."

"Bu örgütlere göre , ücretler iş görenlerin performansını tek başına arttırmaz fakat onların motivasyonunu arttırarak performansını arttırmasını sağlar. motivasyonun yüksek olmasının sebebi çalışanın işi sevmesidir. Kurum ile iyi uyum sağlamış ve kurumun değerlerini desteklemiş iş görenlerin performansı artar, işe devamsızlık azalır ve örgütte kalarak etkinliği ve verimliliği arttırmayı hedeflerler."⁷¹

İş görenlerin yetenek ve motivasyonlarının arttırılmasıyla iş gören performansı da otomatik olarak yükselecektir. Becerinin geliştirilmesi çoğu zaman uzun bir sürenin geçmesini gerektirirken, motivasyon çok kısa sürede yükseltilebilir. "Bu yüzden motivasyonun iş başarısını etkileme imkânı daha fazladır."⁷²

"Güdüleme" veya "isteklendirme" şeklinde tanımlanabilecek olan motivasyon, bir davranışın başlatılması, devam ettirilmesi ve sonuçlandırılmasını sağlayan güce verilen isimdir. İhtiyaçların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve kişinin yapmakta olduğu çalışmada başarılı olmasını destekleyerek iş görenlerin performansını etkilemektedir. Bir aletin verimi kolay bir şekilde ölçülebilir. Hangi girdinin ne kadar çıktı yaratacağı bellidir ve beklenmedik bir durum ortaya çıkmazsa verim rahatlıkla ölçülebilir. Ancak insan unsuru devreye girdiğinde durum daha farklıdır.

⁷⁰ Yüksel, 2003: 130

⁷¹ <http://www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>. Erişim tarihi: 27. 09. 12

⁷² Eroğlu, 2000: 255.

Personel herhangi bir gündeki duygusal hali ile bağlantılı olarak maksimum performans gösterirken, diğer gün, performansı olumsuz etkilenebilmektedir. Motivasyon kavramı işte tam bu noktada anlam kazanmaktadır.

- Çalışanlar ya da İç Müşteri

İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminde müşteri denilen kavram, sadece işletmenin sunduğu hizmet veya ürünü kullanan ve neticesinde işletmeye kazanç sağlayan dış müşterilerden ibaret değildir. Toplam kalite yönetimi işletme çalışanlarının aynı zamanda kendi ürünlerini kullanan birer “iç müşteri” olduğunu da dikkate alarak, müşterilere bütünüyle bakılmasını sağlayarak, müşteri tatminini dış müşteriler için olduğu kadar çalışanlar yani iç müşteriler için de gerçekleştirmeyi amaçlamıştır.

İç müşteri kavramı ile anlatılan banka çalışanları olduğundan çalışanların işlerini devrettikleri çalışma arkadaşlarını müşteri olarak görmeleri istenir. Bu durum iş tatmini, motivasyon, iş veriminin ve iş performansının artırılması adına önemli olmaktadır.

- Özendirme (Motivasyon) Sağlayıcılar

Motivasyonu, insanın sahip olduğu kaynakların belli bir hedef için harekete geçmesini sağlayan enerji ya da istek olarak tanımlarsak, kaynağını yine insanın kendi içinde bulduğu açıktır. Motivasyon istek, arzu, dürtü vb. gibi kelimlerle de benzer anlam taşımaktadır. . İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılmaktadır.

Bireyler çalışmak ve bir şeyler üretmek eğilimlidirler. Sabah işe geldiklerinde zaten motive haldedirler ve ellerinden gelenin en iyisini yapmak isterler. Çalışma motivasyonu insanın kendi içinde vardır. Yöneticilerin bu noktada çalışan motivasyonuna yapması gereken katkı huzurlu ve üretken bir çalışma ortamı yaratmak ve elemanların ihtiyacı olan dış motivasyonu sağlamaktır.

Söz konusu motivasyonu sağlamak adına çalışanların sorumlulukları ve onlardan beklentilerin objektif kriterlerle belirlenmiş olması gerekir. Eğer çalışanlar kendilerinden nelerin beklendiğini bilmezlerse, hem beklentileri gerçekleştirmeleri hem de yöneticilerin başarı değerlendirmeleri o derece zor olur. Çalışanlardan ne beklendiğinin açık olarak bilinmesi gerekir. Çalışanlardan yüksek verim almak, yüksek ama çalışan kapasitesi ile uyumlu ve rasyonel standartlar saptamakla mümkün olur. Çalışanlardan kapasiteleri ile uyumlu maksimum performansı beklenilmezse maksimum performansı almak zorlaşmaktadır.

Sadece böyle bir beklenti içerisinde olmak tek başına yeterli değildir. Ancak beklememenin de olumsuz sonuçlar doğuracağı kesindir. Bu kapsamda yapılan araştırmalar, çalışanların yöneticileriyle ilgili kendileri için saptadıklarından daha yüksek standartlar belirledikleridir.

Bu araştırmalardan çıkan sonuç gerçekçi olmak koşulu ile çalışanlar için yüksek standartlar belirlemenin motivasyonu yükselttiğidir. Herzberg motivasyonu arttıran faktörleri şu şekilde belirtmiştir: “Yükselme olanakları, sorumluluk verilmesi, yetenekleri zorlayan işler verilmesi, kurum tarafından tanınma.” Eğer kişiler bir işi yapma ve ya hedefe ulaşma konusunda istekli değillerse onları hevesli olmadıkları işi yapmaya otorite kullanarak zorla yaptırabilirsiniz, fakat kurumun değerlerini kabul etmek istemiyorlarsa bu davranışları her zaman yapmayacaklardır.

İş görenlerin davranışları dört temel faktöre bağlıdır.

- ✚ İnsanlar işlerini yapmaya istekli olmalıdır,
- ✚ İşin nasıl yapılacağını bilmeli ya da öğrenebilecek kapasiteye sahip olmalıdır,
- ✚ Çalışmalarının ve yapmak zorunda kaldıkları işlerin hangi kriterlerle değerlendirileceğini anlamalıdır,
- ✚ Yüksek performans göstermesinin önünde engel bulunmamalıdır,

Bu engellerin belki de en önemlileri, genellikle işverenlerden kaynaklanmaktadır. Kimi yöneticiler çalışanlarından imkânsız taleplerde bulunur, kimileri de herhangi bir iş talep etmez. Birçok yönetici de altında çalışanlara işlerini

yapabilmeleri için gerekli kaynakları sağlamaz. Bazı yöneticiler beklentilerini sık sık değiştirerek tutarsızlık örneği gösterirken bazı yöneticiler beklentilerini değişen koşullara uygun olarak değiştiremezler.

Çalışanın kendisinden beklenenleri gerçekleştirecek yetenek ve ilgiye sahip olmaması, işletmenin de yeterli eğitim, kariyer olanakları ya da başarıya uygun ödüllendirme yapılmaması gibi birçok engel motivasyonun düşmesine neden olur. Bunun neticesinde iş görenler çaba sarfetmekten vazgeçip, bir kısmı işten resmi olarak çıkmaya da fiili olarak ayrılır.

İstenilen sonuçların elde edilebilmesi için; esnek, gerçekçi ve çalışana özel kişisel performans ve gelişim standartları ile bu standartlara ulaşıldığında verilecek ödüllerin belirlenmesi gerekir. Esneklik performansın tam olarak değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Çalışan ile organizasyon içerisindeki görevlerini tartışmak ve bu görevlere açıklık kazandırmak, neler yaptıkları ile ilgilendiğinizi belli etmek motivasyonlarını yükseltir. Bu konuda göstereceğiniz çaba ve harcadığınız zaman, onların yaptıkları işe değer verildiğini hissetmelerini sağlar. Bu noktada sizin göreviniz, çalışanları hedefe yönlendirmek ve denetlemektir.

Yönetici olarak yönlendirme ve denetleme görevinizi ifa ederken dikkat edilmesi gereken, çalışanlarınızın yapması gereken işi kendiniz yapmaya, sorunları onların yerine gidermeye asla kalkışmamalısınız. Sorunları onların çözmesi için teşvik edebilirsiniz. İnsanların kapasitelerini kullanarak en iyisini yapması ancak bağımsız karar verebilmeleri ve kendilerine olan güvenin yüksek olması ile mümkündür.

Yöneticinin denetleme görevi ise sorunların büyüyen bir krize dönüşmemesi için zorunludur. Böylece hedeflerden ve bu hedefler gerçekleştirilirken uyulması gereken asgari standartlardan sapma olduğunu gördüğünüz zaman problemin üzerine giderek çözüm arayışları içine girebilirsiniz.

- İhtiyaçlar

Çalışanların işle ilgili ihtiyaçları olduğu gibi, kişisel ihtiyaçları da vardır. İş yaparken motive olabilmesi için , yaptığı işin sonunda maddi ve manevi ödüllendirme olacağını bilme ihtiyacı içindedir. Motivasyon kavramını ilk ortaya atan Maslow, ihtiyaçları hiyerarşik sıraya koyarak aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- ✚ Fizyolojik ihtiyaçlar
- ✚ Güvenlik ihtiyacı
- ✚ Toplumsal ihtiyaçlar
- ✚ Benlik ihtiyacı
- ✚ Kendini gerçekleştirme

Bu ihtiyaçların yukarıdan aşağıya biri karşılanmadıkça diğeri gerçekleşmez. . İnsanların çalışma ortamında en fazla etkili olan ait olma, kendine değer verme yani benlik ihtiyacıdır.

Bir işyerinde, çalışanın, çalışma arkadaşlarını sevmeye ve sevilme ihtiyacının gerçekleşmemesi çalışanlar arasında uyumsuzluğa neden olur. Yukarıda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan kendine değer verme ihtiyacı karşılanmadığında ise çalışanlar arasında kendine güven sorunu baş gösterir. Benzer şekilde çalışanların yeteneklerine uygun iş yapmaması da iş tatminsizliği ve tedirginlik yaratır.

Yetenekleriyle orantısız işte çalışan yüksek performanslı kişiler sıkılma gibi belirtiler gösterebilir. Çalışılan kurum bu tip düzensizlikleri bertaraf ettiğinde çalışanlar daha huzurlu ve uyum içerisinde olacak, motivasyon ve performanslarını da bu doğrultuda yükselteceklerdir.

- Özendirme (Motivasyon) ve Ödül

İyi performans göstermiş personelin ödüllendirilmesi, motivasyon yaklaşımları içerisinde en çok göz ardı edileni, fakat aynı zamanda en çok bilinenidir. İnsanlar işte başarı gösterdiklerinde ödüllendirildikleri zaman daha verimli çalışmaktadır.

Bu uygulamalar personeller arasında eşitliği sağlamakta ve böylece, çalışanların motivasyonunda önemli ölçüde arttırmaktadır. Motivasyon çalışmaları çalışma hayatını daha keyifli hale getirir. Böylece iş görenlerin yaptıkları işi ve kurumu sevmeleri sağlanarak işleri kolaylaşır.

Çalışma hayatından keyif alan personel yaşadığı mutluluğu müşterisine de yansıtmakta ve kurumun amacına ulaşmasını sağlamaktadır.

2.4. BANKACILIK İKY'DE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Bankacılık sektörü ülke ekonomisinde olduğu gibi birçok alanda önemli bir yer teşkil etmekte ve sektördeki başarı ve gelişmeler bu alanları doğrudan etkilemektedir.⁷³ Bankalara genel olarak bakıldığında, ticari işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmetlerin sunumu ve ödeme sistemlerine erişim gibi pek çok görev üstlendikleri görülmektedir.⁷⁴ Bankalarda performans değerlendirme konusunda çeşitli finansal oranlardan yararlanılmaktadır. Bu uygulanan oranlar bankadan bankaya farklılık arz etmektedir. Nedeni ise her banka için aynı tarzda uygulanan bir metodun olmayışından kaynaklanmaktadır.⁷⁵

Bankalar açısından performans değerlendirmenin kullanıldığı pek çok alan bulunmaktadır. Bunlar: stratejik planlama ve yatırımlar, risk yönetim uygulamaları, bütçeleme, insan kaynakları ve yönetim alanları, satın alma ve birleşmeler, denetim ve gözetim şeklinde⁷⁶ olabileceği gibi temel olarak ücrete yönelik çalışmalar da olabilmektedir. Örneğin, kişinin ücret artışı bireysel performansa dayalı ücret sistemiyle, geçmiş bir dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenebilmektedir.⁷⁷

⁷³ Ünsal ve Duman, 2005:1.

⁷⁴ T. B. B. , 2000.

⁷⁵ Ünsal ve Duman, 2005:2.

⁷⁶ Resmi Gazete, 2006

⁷⁷ Ünal, 2002.

Bankada çalışan personelin performans değerlendirmeleri birinci değerlendirme amirlerince yapılmakta ve ikinci değerlendirme amirlerinin onayına bırakılmaktadır. İkinci değerlendirme amirleri inceleyip onayladıktan sonra birinci değerlendirme amirine gönderilir. Bu kişiler de incelenen dosyaları genel müdürlük bünyesindeki insan kaynakları departmanına teslim eder. Performansın değerlendirme dönemleri yıl içerisinde ocak ve haziran aylarıdır.

Değerleme tamamlandığında çalışan kişilere değerlendirme sonuçları gönderilir ve sonrasında amir ile çalışan görüşerek eksik yönler belirtilir ve düzeltilmeye çalışılır. Bankacılık sektöründe yer alan insan kaynakları yönetiminin en önemli uygulamalarından biri de ücret sistemidir. Ücret sisteminden, ücretin çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması beklenmektedir. Ücret politikaları da ücret sistemini destekler nitelikte çalışmalarına devam etmelidir.⁷⁸

Son dönemde meydana gelen banka karlarındaki artış sebebinin, banka çalışanlarına ödenen ücretin ve ödüllendirme sisteminin etkin olarak uygulanmasından kaynaklandığı görülmüştür. Yoğun rekabetin yaşandığı ortamda dahi yapılan bu çalışmalar finans sektörünü başarıya ulaştırmada etken olmuştur. Uygulama esnasında belli periyotlarla aksayan yönler tespit edilirse, piyasadaki gelişmeler takip edilip düzenleme yapılırsa, sektörün etkin çalışmasına katkı sağlanabilir.⁷⁹

Bankalarda çalışanların performansı değerlendirilirken dikkate alınması gereken faktörler şunlardır:

- Her zaman temiz ve bakımlı bir görünüme sahip olması,
- İkna yeteneğinin yüksek olması,
- Çalışma saatlerine uyma konusundaki hassasiyet göstermesi,
- Üstleri ve astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme özelliği,
- Zamanı iyi kullanabilmesi,
- Müşteriye karşı tutumunu tamamen müşteri odaklı olarak gerçekleştirmesi,

⁷⁸ Akoğlu, 1999:33.

⁷⁹ Okka, 2008:114.

- Kişinin işiyle ilgili yeterli teknik bilgiye ulaşmış olması,
- Takım çalışmasına yatkın olması,
- Kişisel yaşamındaki sıkıntıları iş yaşamına aksettirmemesidir.

Performans değerlendirme sonucunda bankalarda ödüllendirme sisteminde kullanılan araçlar ise;

- Prim verilmesi,
- Terfi yaptırılması,
- Derece/Kadro yükseltilmesi,
- Başarının ilan edilmesi,
- Eğitim verilmesi,
- Maaş Zammı,
- Daha rahat konumlara geçiş,
- Fazladan izin verilmesi

Taşıdığı risk ve yoğun çalışma temposuyla diğer birçok sektördeki çalışanlardan daha ağır çalışma koşullarına sahip olan banka çalışanlarının, kendilerine uygulanan performans kriterlerine ilişkin algıları, bu kriterlerin iş tatminlerine yönelik etkileri ve bunun kamu ve özel sektör açısından karşılaştırılması üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Çalışmanın devam eden bir sonraki bölümünde Bankacılık İKY’ de performans değerlendirme sisteminin kurulması ve kullanım alanları ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN BANKACILIK İKY' DE KURULMASI VE KULLANIM ALANLARI

Performans değerlendirme sisteminin kuruluşu ve kullanım alanları incelendiğinde;

3.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KURULMASI VE KULLANIM ALANLARI

3.1.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması

Performans yönetimi sisteminin temel amacı, çalışanların bankanın belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Hedef odaklı bu türden bir çalışmanın gerçekleştirilmesi ise buna uygun araçların ve yaklaşımların geliştirilebilmesi ile mümkün olur.

Performans yönetimi sisteminin ana unsuru, çalışanların performansının takibini, eksikliklerinin tespiti ve bunların giderilmesini, geliştirilebilecek taraflarının ise geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi sistemidir. Performans değerlendirmesi sisteminin amaçlarına bakılacak olursa, aşağıdaki 2 ana unsur göze çarpmaktadır:

- Performans değerlendirme sistemi, iş görenle işveren arasındaki iletişimi güçlendirilmesini, personelin performansını etkileyecek ve onların problemleriyle başa çıkmalarını sağlayacak bir yapı oluşturur. Personelin performansının belirli periyotlarda düzenli olarak değerlendirilmesi, iş görenlerin motivasyonu, kariyer hedefleri, terfisi, eğitim ihtiyacı vb. diğer kişisel problemleri hakkında bilgilenmelerini sağlar.
- Her personel, kendisi hakkında amirinin ne düşündüğünü ve gösterdiği performansının nasıl olduğunu bilmek ister. Performans değerlendirme

sistemi, kurum personelinin başarısını teşvik ettiğini ve başarıları önemseydiğini gösterir. Ayrıca personelin başarısını kötü etkileyen noktaların tespitini ve bu konuda gerekli önlemlerinin alınmasını sağlar.

Performans değerlendirme sisteminin işgörenlere, işverenlere ve bankaya(firmaya)olan yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşgörenlere olan faydaları:
 - ✚ Personelin, amirlerinin kendisi hakkındaki fikrini öğrenmesini, farkındalık yaratma ve tanıtma ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
 - ✚ Personelin performansları hakkında görev ve sorumluluk almaları yönünde motive eder.
 - ✚ Personelin amirinden aldığı geri bildirimler sayesinde iletişimlerinin güçlenmesini sağlar.
 - ✚ Personelin kendisinden bekleneni algılamasını ve potansiyelini o yöne doğru yönlendirmesini sağlar.
 - ✚ Personelin kariyerini geliştirmesini sağlar.
- Yöneticilere olan faydaları:
 - ✚ Yöneticinin iş görenle arasındaki iletişimin ve ilişkinin kuvvetlenmesini sağlar.
 - ✚ Prim, terfi vb. unsurla ödüllendirilecek başarılı, yüksek performanslı personelin tespit edilmesine yardımcı olur.
 - ✚ Eğitime veya yönlendirilmeye ihtiyacı olan personelin tespit edilmesine yardımcı olur.
 - ✚ Bireysel verim ve etkinliği yükseltir.
 - ✚ Takım çalışmalarını kuvvetlendirir.
- İşverenin de kendi kendisinin performansını değerlendirmesini sağlar.

Bankaya/Firmaya olan faydaları:

 - ✚ Kurumun genel amaç ve hedeflerinin bilinmesine olanak sağlar.
 - ✚ Yönetim bilişim sistemine kaynak oluşturur.
 - ✚ Kurumda sağlıklı ve kuvvetli ilişkilerin, sağlam iletişimin kurulmasını sağlar .

- ✚ Bankanın organizasyonel verimliliğini yükseltir.
- ✚ Yer değişikliği, yükselme, prim gibi insan kaynakları alanlarındaki kararlar için zemin oluşturur.
- ✚ Kurumun hedef ve amaçlarına ulaşılabilirliğini, farklı departmanlar bazında izlenmesine yardımcı olur.
- ✚ Kurum genelinde geliştirme ve eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesine olanak sağlar.
- ✚ İnsan kaynakları sistemlerinin teftişine yardım eder.

Performans değerlendirme sisteminin kurulması ve uygulanmasında izlenen adımlar aşağıdaki gibidir:

3.1.2. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterleri, personellerden ne beklenildiğini gösterir ve iş görenlerine neye göre değerlendirileceğini ifade ederler. Bu sistem kurulurken ilk önce değerlendirme kriterlerinin tespit edilmesi gerekir. Bu kriterler, kurumun stratejik ihtiyaçlarına karşılık veren ve kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayan kriterler olmalıdır. Kriterleri belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin hangi bazda tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir.

3.1.3. Uygun Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi

Performans değerlendirme kriterleri tespit edildikten sonraki adım, en uygun olan performans değerlendirme yönteminin seçilmesidir.

Hangi performans değerlendirme yönetimi seçilecekse, kurulacak sistemin kurumun amacına ulaşmasına yardımcı olacak bir yöntem olmalıdır. Bu yüzden insan kaynakları departmanı, personelinin ve kurumun ihtiyacına yönelik olarak, farklı metodları ayrı ayrı veya aynı anda kullanarak kendine has bir yöntem oluşturabilir.

Değerlendirme yöntemi belirlendikten sonra, bu adımın tamamlayıcısı olarak, değerlendirmenin kim tarafından ve ne sıklıkta yapılacağına karar verilmelidir. Performans değerlendirmelerinde; çalışanın amiri, astı, kendisi ile aynı seviyedeki çalışma arkadaşları, müşterileri değerlendirici olabilirler.

Değerlendiren kişi belirlenirken çeşitli faktörler baz alınır. Bunlardan en önemlileri, performans değerlendirme yöntemi, kriterleri, bankanın kurumsal yapısı gibi faktörlerdir. Performans değerlendirme dönemleri yıllık veya altı aylık dönemler olarak belirlenir. Değerlendirme dönemleri tespit edilirken, kurumun mali yapısı, bütçeleme dönemleri ve yapılan işin niteliği gibi faktörler dikkate alınır

Personellerin performansını değerlendirmek için gereksinim duyulan zaman yapıları, işe bağlı olarak farklılık gösterebilir. Dolayısıyla insan kaynakları birimleri bu faktörlerin göz önünde bulundurarak değerlendirme dönemlerini tespit ederler.

Son zamanlarda performans değerlendirme sistemlerine bakacak olursak, kurumların genel olarak becerileri ve iş hedeflerini baz alarak değerlendirme kriterlerin kullandıkları, amirin astını değerlendirmesini temel almaları, performans değerlendirmelerin altı ayda bir veya yılda bir gerçekleştirildiğini görülmektedir.

3.1.4. Geri Bildirim Sisteminin Kurulması

Performans değerlendirme sistemiyle astın amiriyle ikili bir iletişim kurmaktadır. Böylece ast, amirinden geri bildirim almakta ve çalışan performansını izlemektedir. Böylece kendisinde eksik gördüğü, geliştirmesi gereken yönlerini görerek düzeltme imkanı bulabilmektedir. Performans değerlendirme sistemleri kurulurken, insan kaynakları yönetim birimleri, değerlemeye tabi tutulan kişi ile değerlendiren kişinin hangi ortamda bir araya gelecekleri ve izlenecek adımları belirler.

3.1.5. Kurulan Sistemin İzlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin kurulmasının ardından, insan kaynakları birimi, performans değerlendirme sistemleri işleyişiyle ilgili tüm kriterleri dökümanete etmeli ve personeli bilgilendirmelidir.

Kurulan performans değerlendirme sistemi uygulandıktan sonra , yine insan kaynakları birimi tarafından takip edilerek, değiştirilmesi gereken yönler varsa değiştirmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarılı olmasında yer alan faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Performans değerlendirme sistemi kurulurken her aşamada , bankanın çeşitli birimlerinden ve her seviyeden personel dahil edilmelidir.
- Tüm personel, kurulan sistemin nasıl yürüyeceğinin ve hedefinin ne olduğu hususunda eğitilmeli ve bilgilendirilmelidir.
- Tüm personel sistemin işleyişi hakkındaki dökümantasyonlara rahatlıkla ulaşabilmelidir.
- Kurulan sistem, çalışanlardan olumlu ve olumsuz yönleri hakkında geri bildirim almalıdır.

3.2. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AŞAMALARI

İşletme/Banka performans yönetimi sistemini kullanırken şu aşamaları uygular:

- Bireysel hedefin ve performansın planlamak (İş görenle ile işveren arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile),
- Bireysel performans değerlendirilebilmesi için gerekli olan kriterlerin belirlemek

- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirmek
- Değerlendirilen personele mülakatlar yapılarak performansıyla alakalı geri-besleme sağlamak ,
- Kişiye yapılan geri-besleme sonucunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturmasıdır

Yukarıda bahsedilen faaliyetler, Performans Yönetimi Sisteminin temel fonksiyonlarını oluşturmakta ve sistemin başarılı olarak yürütülmesi için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyum içerisinde olması gerekmektedir.

3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI

Performans değerlendirmenin kullanım alanları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.3.1. Stratejik Planlama

Bazı kurumlar, üst yönetim tarafından belirlenmiş olan hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak olan yönetici ve astlarına iletilmesi için formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örnek verecek olursak, bir kurumun stratejik planı gelecek yıl içerisinde 2 yeni ürün çıkarmaksa, bu hedefinin gerçekleşmesi için kurumda ar-ge, pazarlama, iletişim vb. departmanlarda çalışan bir çok çalışanın faaliyeti gerekmektedir.

Stratejik planla kurumun amacının belirlenmesiyle, bu amacı gerçekleştirecek faaliyetler birimlere bölüştürülür. Bu birimler, hedefler doğrultusunda personeller arasında görev dağılımı yapar ve stratejik planın gerçekleşmesine yardım eder. Böylece, bu hedefler bireyselleştirilir. Dolayısıyla kurumun stratejik planlar bireysel

hedeflere dönüştürülerek , genel amaçlarla bütünleştirilmeye çalışılır. Bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, performans yönetim sisteminin en önemli evresidir. Bahsedilen örnekten de anlaşılacağı gibi, kurumun stratejik planlama faaliyetiyle sıkı bir ilişkisi olup, her iki sistemin etkililiği ve verimliliği birbirine bağlıdır.

3.3.2. Personel Planlama

Kurumların amaçlarını gerçekleştirebilmek için gereken sayıda ve nitelikte iş görenlerin belirlenmesi için yapılan planlamalarda , var olan personelin performanslarına ilişkin veriler de gereklidir. Performans sonuçları, yükselme, prim gibi kararların belirlenmesiyle personel planlamaya katkıda bulunur.

3.3.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Kurumlarda, geliştirme ve yetiştirme faaliyetleri iyi planlanmışsa, bu faaliyetlerde başarı sağlanmaktadır. Eğitim yönetiminin iyi planlanması, kurumlarda hangi personelin, hangi konularda, hangi zamanlarda ihtiyacının olduğunun belirlenmesiyle mümkün olmaktadır. Kurumlar eğitim ihtiyacının belirlerken çeşitli yöntemlere başvururlar.

Bunların bazıları kapsamlı, bilimsel ve ya personelin katılımıyla olan yöntemlerdir. Örnek verilecek olursa, personel eğitim programını kendi talep edebilir. Diğer bir durum, işveren , personelin hangi eğitime katılması gerektiği hususunda eğitimle ilgili birime görüşünü sunar ve bununla ilgili ihtiyaç analizi faaliyetinde bulunulabilir.

Kurumlarda, bu hususta yapılan projeleri desteklemek ve diğer süreçlerde eğitim ihtiyacının belirlenmesi için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Yani, performans yönetim sisteminden yararlanılan veriler, bazen eğitim ihtiyacının belirlenmesi için yapılan diğer çalışmalar tamamlar ve personeli

denetlemeyi sağlar. Bazen de bu tarz sistemli faaliyetlerin olmadığı kurumlarda eğitim ihtiyacı analizi işlevi yerine getirilmiş olur.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının işverenle iş gören arasında karşılıklı olarak görüşüldüğü ve eleştirilerin yapıldığı durumlarda, iş görenlerin eğitim ihtiyacının gelecekte daha adil ve objektif olarak ortaya çıkacağı öngörülebilir.

3.3.4. Ücret Yönetimi

Ücret-maaş yönetimi, performans yönetim sisteminin en önemli fonksiyonlarından biri olmakla birlikte değerlendirme sonuçlarının sıkça kullanıldığı bir sistemdir. Kurumların çoğu terfilerin ve primlerin oluşturulmasında performans değerlendirme sonuçlarına başvurur. Ücret yönetimi performans değerlendirme için bir amaçtır ve bu amaç ciddi bir paradoks içermektedir.

Performans değerlendirme sisteminin iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Performans ile ödül sistemi arasında doğrudan bir ilişki olmalı ve çalışanlar bu ilişkiyi açıkça görmelidir.

Bu ilişkiyi görebilmenin en iyi yolu, maddi ödüllerin belirlenmesinde diğer kriterlerin yanında, iş görenlerin maddi ödüllerinin oranı, kişilerin performanslarıyla mutlaka bağdaştırılmalıdır. Böylece örgütlerin çoğunda performans değerlendirme sonuçları her şekilde prim ve ücret yönetiminde kullanılır.

Aslında anlatılmak istenen performansı yüksek olana yüksek ücret, düşük olana düşük ücret gibi basite indirgenmiş bir politikadır. İlk amaç performansı yüksek olan kişiyi ödüllendirmek, başarıyı desteklemektir. Amaç, başarısızlığa değil başarıya odaklanmaktır. Bu durumda enflasyon oranı, performans değerlendirme zammı uygulamasında verimli sonuçlar vermiştir.

3.3.5. Kariyer Geliştirme Sistemi

Modern işletme yönetiminde, kurumların insan kaynağı olarak nitelendirilen personellerinden etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yönelmeleri gerekmektedir. Bu durum personellerin motivasyonu ve kurumsal etkinlik açısından oldukça önemlidir. Böylece ast çalışanın amiri tarafından değerlendirilmesi, kurumun hedef belirlenmesi ve ihtiyacı olan personelin eğitim programıyla gelişimi vb. faaliyetler sebebiyle kariyer yönetim sistemi ve performans yönetim sistemi sıkı ilişkilidir.

Bu 2 sistemin birbiriyle ilişki içerisinde olması, personelin verimliliğini de etkileyecektir. Kurumda personelin terfi olması, terfi aldıkları işler için eğitilmeleri ve nakil dediğimiz yatay yöndeki iş değişimine tabi olmalarına ilişkin kararlar alınırken performans yönetim sistemi verilerine ve kariyer gelişim sistemine ihtiyaç duyulacak ve gerekli bilgiler bu iki sistemden sağlanacaktır. Ayrıca, yukarıda belirttiğimiz biçimde sistemli bir kariyer yönetim programına sahip olmayan kurumlarda, stratejik kararlar alınırken yine performans yönetim sistemi verilerinden yararlanılacaktır.

3.3.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme

Bulunduğu pozisyondan memnun olmayan ve diğer görevlere geçtiğinde daha başarılı olacağına inanılan iş görenin yer değişiklikleri için performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların, bireysel düzeye indirgenen değerlendirmesinden yararlanmak mümkündür. Örnek verilecek olursa performans değerlendirme sonucuna sürekli aynı sıkıntıları yansıtan bireysel olabilir. Bunun gibi sorunları birkaç dönem devam ederse, vazgeçilmesi güç ve kazanılmak istenen personel olmaları durumunda rotasyon durumları söz konusu olabilir.

Aynı örgütün farklı departmanlarında aynı personelin daha verimli olması bu şekilde mümkün olabilir. Aynı şekilde işini kendisi için yetersiz gören personelin işi zenginleştirilip, genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Performans değerlendirme sonucunda personelle yapılan mülakatlar sayesinde elde edilen veriler bu uygulamalara zemin hazırlayabilir.

3.3.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Personelle yapılan sözleşmelerin yenilemesini ve işten çıkarma kararı performans değerlendirme gibi sonuçlarının kullanıldığı kararlardır. Görülen odur ki bu kararlarda performansı yüksek olan başarılı personel işe devam ederken, belli bir dönemde sürekli düşük performansı olan personelin işten çıkarılması öngörülen bir sonuç olduğu söylenebilir. Yalnız bu durumda personelin sadece düşük performansı sebebiyle işten çıkarılması bazı sakıncalara sebebiyet verebilir. Bunun gibi mühim kararlar alınmasında, performans değerlendirme sonuçları çeşitli verilerinden birisidir.

3.4. TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA İKY-PERFORMANS GELİŞİM SÜREÇLERİ

Bankaların en önemli hedefleri ve görevleri arasında yeterli sayıda, nitelikli ve deneyimli personeli, doğru zamanda ve yerde çalıştırmak üzere sınamak, işe almak ve bu elemanların kalıcı olmasını sağlamaktır. Bankaların dışında oluşan değişim ve gelişim süreçleri, özellikle nitelikli ve kalifiye personel konusunda özel sektör ile rekabet sonucunda, bu görevi zorlaşmaktadır.

Türkiye’ de ve Dünyada bankaların bağımsız bütçe yapısına sahip olmaları bulundukları ülke içinde diğer kamu kurumlarına göre daha fazla ücret verebilmekte, sağlık yardımları gibi sosyal olanakları bulunmaktadır. Özel sektörde hizmet veren diğer bankalardan farklı olmayan özellikleri ise; yerleşik yapıya sahip olma, belirgin ücrete ve iş güvencesine sahip olmalarının yanı sıra hem kamu hem de özel

bankaların toplumda saygın bir kuruluş olarak görülmesi çalışanların banka kurumlarda çalışmaya devam etme istekleri önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

3.4.1. Türkiye’de Kamu Bankalarında İKY-Performans Gelişimi: T. C. M. B.

“Kamu bankalarının ekonomideki alanları daha çok politik düzenden, ekonominin gelişmişlik düzeyinden ve finansal piyasaların organize olma şekline etkilenebilir.”⁸⁰ Banka sektörü ve kamu bankaları; para politikasının belirlenmesi ile ülkenin döviz rezervlerinin tutulması ve yönetilmesi gibi ana hareket alanlarının yanı sıra memur, uzman, müfettiş tanımlı kadrolu ya da sözleşmeli personelin yetiştirilmesi, değerlendirilmesi gibi bankanın yeterlilik düzeyini sorgulandığı görev alanları bulunmaktadır.

Kamu bankalarının kendi bütçelerini belirleme anlamında sahip oldukları bağımsızlık, kamu bankalarının faaliyetlerinde etkinliği sağlamalarına yönelik çok ciddi bir talep yaratır. Bu nedenle kamu bankalarının yetkileri ve sorumlulukları arasında birbirini besleyen pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Kamu bankalarının faaliyetlerinde yetki ve sorumluluklarının çerçevesinin belirgin olarak çizilmemesinin bağımsızlıklarını tehlikeye sokabileceği ve bu durumun kamu bankalarının kamuoyu önündeki imajlarının sarsılmasına neden olabileceği düşünülürse performans değerlendirme ile ilgili çalışmaların önemi artmaktadır.⁸¹

“Kamu bankaları ile ilgili yapılacak performans değerlendirmelerinde oluşturulan endekslerden ya da ekonometrik yöntemlerden yararlanılması mümkündür.”⁸²

Performans ölçümü çalışanların kurumlarına şirketlerin ise sermayedarlarına hesap verme hükümlülüğünün gerçekleştirilmesine olanak sağlar. Kamu bankalarının

⁸⁰ Akal, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi. Erişim:29 Aralık 2012. Milli ProdüktiviteMerkezi. http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetim.htm.

⁸¹ Bozdağ ve diğerleri, 2001.

⁸² McKinley, V. ve Banaian, K. Erisim: 29 Aralık 2012. Bearing Point Inc. , http://www.centralbanking.co.uk/publications/books/PDF/efficiency_meaning_and_measurement.pdf.

giderlerinin büyük bir kısmının personel giderlerinden oluşuyor olması nedeniyle gerek veri zarflama analizi ile gerekse diğer ekonometrik yöntemlerin kullanılması suretiyle gerçekleştirilen etkinlik ölçümlerinde personel sayısı ve personel başına kâr istatistikleri sıkça kullanılmaktadır.

Dolayısıyla kamu bankalarının etkinliklerinin etkinlik değerlendirilmeleri ile ilgili yürütülen çalışmalarda ilk olarak yapılması gereken kamu bankasının amacının, işlevlerinin incelenmesi, yürütülmekte olan işlevlerin varoluş amacına ne şekilde katkı sağladığının ve gelecekte sahip olunması gereken işlevlerin neler olduğunun ele alınması gerekmektedir.

3.4.1.1. T. C. M. B. (Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası)

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında faaliyet alanındaki hızlı değişime katkıda bulunması amacıyla etkin PERFORMANS DEĞERLENDİRME yöntemleri ile Banka'nın hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunmak ve kurumsal ve bireysel gelişim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla eğitim etkinlikleri düzenlenmektedir. Personelin eğitimi ve hizmet kalitesinin artırılması, personel performansının yükseltilmesi, personelin Banka içinde ve dışında etkin bireyler olarak yetiştirilmesi hedeflenmektedir.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi adına periyodik olarak ihtiyaç belirleme çalışmaları yapılmakta küresel ve teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları da ayrıca dikkate alınmaktadır. Belirlenen ihtiyaçlar, personelin Banka tarafından düzenlenen eğitim programlarının yanı sıra yurt içi ve yurt dışındaki diğer kurum ve kuruluşlarca düzenlenen uzun ya da kısa süreli programlara katılımı sağlanarak ve diğer Merkez Bankaları ile birlikte ortak programlar düzenlenerek karşılanır.

Banka tarafından düzenlenen eğitim programlarında içeriğe de bağlı olarak gerek kurum içinden eğitmenler gerekse de ilgili kamu kurum ve kuruluşlarından yetkililer ve akademisyenler görev alır. Gelişmekte olan ülke merkez bankaları

personeli için ise Türkiye’de, “merkez bankacılığı” eğitim programlarının yanında, talep edildiğinde “iş başında eğitim” programları da düzenlenmektedir.

3.4.1.2. T. C. İş Bankası

T. C. İş Bankası; Türkiye bankacılık sektöründe yerini alan en büyük özel bankalardan biri olmasının beraberinde personel alımı, başvuru koşulları ve performans değerlendirme süreçleri bakımından T. C. Merkez Bankası ile çok fazla benzerlikler göstermektedir. Son iki yılda; İş Bankası’nda işlem hacminin artması ve yeni şube açılışları nedeniyle doğan ihtiyaçlar sonucunda gerekli olan insan kaynağının bankaya kazandırılarak, personel ihtiyacının hızlı bir şekilde karşılanması için farklı unvan gruplarında 2. 031 çalışanın istihdam edilmesi sağlanmıştır.⁸³

İş bankası üst düzey yönetici yetiştirmek için kuruma; memur, uzman yardımcısı ve müfettiş yardımcısı pozisyonlarında personel alımı ile yön vermektedir. Alımı www.isbank.gov.tr adresindeki açık pozisyonlara internet ortamında yapılan başvuru işlemleri ile başlanılmaktadır. İstihdamın bölgesel alımlarla da sağlanmaya başlandığı 2011 yılı itibari ile bankanın gelecekteki hedeflerine etkin bir biçimde ulaşabilmesi amacına yönelik, kurumdaki değişim ihtiyacı da öngörülme suretiyle yeterli miktarda ve kalitede alım yapmak, elemanların uygun alanlarda çalışmalarını sağlamak amacıyla çalışmalar yürütülmektedir.

İş bankasında özellikle işe alımlarda öncelikle performans değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır. Bunlar; başvurulmuş pozisyona göre değişiklik gösteren psikometrik ölçüm araçlarının yanı sıra işle doğrudan ilgili ve gözlemlenebilir davranışların değerlendirilmesine yönelik yetkinlik odaklı mülakatlar veya performans değerlendirme merkezi uygulamaları ile adayların İş Bankası’na ve ilgili pozisyona uygunluklarına ilişkin objektif karar alımları desteklenmiştir.⁸⁴

⁸³ www.isbank.gov.tr/team. 2012.

⁸⁴ www.isbank.gov.tr/team. 2012.

Bankada işe alınan personelin değerlendirme aşamalarından önce eğitim faaliyetleri kurumsal hedeflerle uyumlu ve diğer İnsan Kaynakları uygulamalarını tamamlayıcı nitelikte tasarlanarak hayata geçirilmektedir. Bu yönde; işe başlayan çalışanlar görevlerinin gereklilikleri doğrultusunda özelleştirilmiş “Kariyerime Başlarken Eğitimi”ni tamamlayarak iş hayatına başlamaktadır.

İş Bankası bünyesinde öne çıkan bir diğer uygulamada; performans yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi ve çalışan performansı ile kurumsal performans arasındaki bağı somutlaştırılması yönündeki çalışmalar sürdürülmektedir. Bu çalışmaların sonucunda çalışanların motivasyonunu ve iş performansını olumsuz yönde etkileyen fırsat alanları tespit edilerek, gerekli aksiyon planlaması yapılmaktadır.

İş bankası çalışanları için sosyal öğrenme yöntemlerinden (wiki ve blog sayfaları, videolar, simülasyonlar, deneyim paylaşımları vb) yararlanılarak öğrenme etkinliğinin, kişisel ve kurumsal yaşamın doğal ve ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Son bir yıl içinde banka genelinde uygulanan “Çalışma Yaşamını Değerlendirme Araştırması” sonuçlarının değerlendirilerek tespit edilen iyileştirme ve geliştirme alanlarında ihtiyaç duyulan aksiyonların bir sonraki yıla yansması beklenmektedir.

3.4.1.3. Garanti Bankası

Garanti Bankasında “Garanti’li Kariyer”⁸⁵ birimi ile Garanti Bankası İKY müdürlüğünce yürütülen bankanın ve iştiraki diğer finans şirketlerine yönelen adayların işe alım süreçlerini ve kişiler ile kurumların ihtiyaçlarını kesiştiren, tüm kurumlarca paylaşılan bilgilendirme ve değerlendirme birimi ile yönlendirilmektedir.

Adayların Garanti’li Kariyer web sitesinde yer alan aday havuzuna bilgilerini girmeleri ile uygun pozisyon için yeterlilikleri belirlenen adaylar bu birimin

⁸⁵ http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/insan_kaynaklari/garantili_kariyer.page. Erişim: 31. 12. 2012.

havuzundaki aday profillerinden seçmektedir. İlgili web alanında yeni mezunlar ve deneyimli işe alım başlıkları yer almaktadır. Yeni mezunları banka ürünlerinin satış-pazarlama kadrolarında değerlendirirken deneyimli işe alım kadroları müfettiş yardımcısı, iş asistanı ve çağrı merkezi gibi kadrolarda değerlendirmektedir.

Performans değerlendirme ve gerekli görülen yeterlilik analizlerinin aynı birim tarafından yapıldığı göz önüne alınırsa Garanti Bankası ortak girişiminde yer alan finans şirketleri arasında nitelik ve değerlemelere göre aday terfi süreçleri işletilmektedir. Çalışan performansının ölçümü de performans ölçüm sürecinin bir parçasıdır.

3.4.2. Dünya’da Kamu Bankalarında İKY-Performans Gelişimi

3.4.2.1. İngiltere Kamu Bankası

İngiltere’de kamu sermaye odaklı bankasında gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamaları ve performans değerlendirme süreçleri, memur, uzman ve profesyoneller olmak üzere üç ayrı grupta açıklanmaktadır. Bankada görev alan memur ve uzmanlarda ilgili alanlarda eğitim sistemine uygun olarak bilişim, ekonomi ve matematik alanlarında çeşitli akademik yeterlilikler aranmaktadır.

Profesyonellerde olması gereken niteliklerde ise, ekonomi ya da finans alanlarında en az doktora yapmış olmak ve aynı alanda üç yıldan az olmamak koşulu ile benzer iş deneyimine sahip olmak şartları aranmaktadır. Performans değerlendirme kriterlerine göre bankanın etkinlik ve etkililik düzeyini saptamaya ve iyileştirmeye yönelik olarak muhasebe, hukuk ve denetim gibi alanlarda da profesyonel çalışanlara gereksinim duyulmaktadır.

Göreve alınan elemanların eğitim seviyelerinde lisans ya da akademik eğitim kapsamında yeterlilik düzeyi esnetilmemektedir. Bu eğitim seviyeleri özellikle performans değerlendirme süreçlerinde; doktoralı ekonomistler, yeni mezunlar, deneyimli profesyoneller, bilişim uzmanları, ve lise /dengi okul şeklinde

belirlenmektedir. İŖe alım sŖreçlerinde baŖlayan performans değerlendirme kriterlerinin gereklilikleri İngiltere kamu bankası örneğine göre gazeteler ile profesyonel yayınlarda ve kuruma ait web sitesinde verilen ilanlarda;

- Kurumun İngiltere finans sitemindeki yerini,
- Açılan pozisyon/ görev hakkındaki bilgileri,
- Aranan Ŗartları ve gerekli deneyimi,
-  creti,
-  alıŖma saatlerini ve
- Aday profilinin içeriğine dair detaylı bilgiler talep edilmektedir.

İngiltere kamu bankası ve diğer statülü bankaların iŖe alımı baŖlatan baŖvurular internet üzerinden yapılmaktadır. İKY departmanları adayların temel Ŗartları taşıyıp-taşımadığının kontrolünü yapmaktadır. Bu uygulama sayesinde bankanın maliyetleri ve personelin iŖ hacmi azalmaktadır. BaŖvuruları incelenen ve Ŗirket kriterlerine uygun adaylar insan kaynakları departmanına yönlendirilip özellikle performans değerlendirme sŖre lerinin de incelendiği departmanda uygulama için davet edilirler.

Bankalarda memur statülü personelin görevine baŖlama sŖreci için, yeterlilik seviyesi ölçümlü mülakat, matematik ve İngilizce gramer yeteneklerinin ölçüldüğü bir test uygulaması değerlendirme merkezi tarafından yapılmaktadır. Bu testte öncelikle matematik ve İngilizce gramer testlerinde baŖarılılık durumu baraj olarak kabul edilmektedir. Bu testlerden baŖarısızlık durumu otomatik olarak adayın reddedilmesi anlamına gelmektedir.

Uzman statülü personel için performans değerlendirme sŖreci yazılı durum analizi testi, yazılı ve sözlü grup  alıŖması ile teknik bilgiyi ve yeterlilik seviyesini  l  en bir mülakattan oluŖmaktadır.

Profesyoneller olarak konumlandırılan personelin performans değerlendirme sŖreci ise; uzman değerlendirme sŖrecine benzerlik göstermektedir. Teknik ve İKY mülakatları için yazılı durum analiz testi uygulanmaktadır. İlgili personelin doktora

düzeyinde belirlenen bir konumu bulunması durumunda doktora tezini banka içi belirlenen üst düzey kurula sunması gerekmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde memurlar, uzmanlar ve profesyoneller için psikolojik teknik testlerde uygulamaktadır. Bu testlerin kapsamında çalışanların tercih ettiği çalışma şeklinin değerlendirilmesi, inisiyatif alabilme ve muhakeme yeteneği testi ile karar vermek, inovasyon – yaratıcılık özelliklerini ölçebilen yetenek test içeriklerinden ve mantıklı düşünebilme yeteneğinin sorgulandığı testlerden oluşmaktadır.

Detaylandırılan performans değerlendirme süreçleri ve ilgili bütçeleme İngiliz bankacılık sisteminde üst düzey performans kültürü oluşturmaya yönelik olarak, hizmet sunumundaki stratejik hedeflerin geliştirilmesi ve bireysel performansın artırılmasına odaklanarak katılımcı bir anlayışla ve önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda yapılmaktadır.

3.4.2.2. Amerika Birleşik Devletleri Kamu Bankası

Kamu bankası personel yönetiminde performans değerlendirme temel olarak kamu kurum ve kurallarına uygun performansın ortaya konması odağından hareket etmektedir. Tespit edilen hedefler performansın geliştirilmesini sağlamaya yöneliktir. Buna göre etkin bir performans değerlendirme sistemi, kararlı bir değerlendirme faaliyetini ve değerlemeciler arasındaki etkin iletişim şartına bağlıdır.

A. B. D. 'de özellikle kamu bankacılık sektöründe performansa dayalı bir yönetim sisteminin oluşturulması Hükümet Performansı ve Sonuçları Kanunu'nun yürürlüğe girdiği 1993 yılı itibarıyla önem kazanmıştır. Bu kanun, kamu kurumlarının insan kaynakları faaliyeti olarak performans hedefleri oluşturmasını ve performans ölçümleri yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Bankacılık sektörü faaliyetlerinde kaynakların verimli kullanılmaması nedeniyle Amerikan kamuoyunda oluşan güvensizliği yok etmek, karar alıcıların performans düzeylerinin belirlenmesi hakkında yeterli bilgiye sahip olmak öne çıkan

unsurlardır. Özellikle kamu bankalarında faaliyetlerin kalitesi ve etkililiğini artırmaya yönelik performans değerlendirme odaklı çalışmaları yürütülmesi, sorunlara çözüm bulmak ve kaynakların verimli kullanılması kararlarının etkinliğini artırmak üzere çalışmalar yapılmaktadır.

“Kamu Bankasının kamusal faaliyetlerdeki etkililiğin artırılmasına yönelik, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, uzman personel ve karar alıcıların gereksinim duydukları performans bilgisine ulaşmaları amaçlamaktadır.”⁸⁶

Kamu bankası personeline uygulanan performans değerlendirme sistemleri daha çok verilen hizmetteki performansa önem vermektedir. Banka personeline kurumun hedefleri doğrultusunda performansın değerlendiriciliğine ilişkin bilgi verilmektedir. Banka personelinin performanslarını iyileştirmeye yönelik olarak onlara enformasyon ve oryantasyon eğitimlerinin verilmesi performans değerlendirme sisteminin öngörülen amaçları arasındadır.

Ayrıca kamu banka çalışanlarını ücretlendirilmesi ile performans değerlendirme sistemi doğrudan ilişkilendirilmiştir. Performans değerlendirme sonuçları çalışan ile direkt paylaşılmaktadır ve banka çalışanlarının değerlendirme sonuçlarını doğru bulmadıkları durumlar halinde resmi yollardan sonuçlara itiraz edebilme hakları da vardır.

A. B. D. Kamu bankası çalışanlarının nasıl değerlendirildiklerine ilişkin bilgi sahibi olması için, performans değerlendirme konusunda detaylı kurallar yayınlamaktadır. Belirlenen kurallara uyulması bankanın şartları konumundadır. Kamu bankasının yıllık performans planı ve yıllık performans raporu hazırlamasını gerektirmektedir. Yıllık performans planları, stratejik planda yer alan amaçlarla uyumlu çok özel performans göstergelerini ve hedeflerini içermektedir.

⁸⁶ Mc Namara, 2012.

3.4.2.3. İsveç Kamu Bankası

İsveç kamu bankasının performans değerlendirmesine yönelik tüm faaliyet alanlarının, bankanın taşıması gereken görev ve yükümlülüklerin, gerçekleştirilen faaliyetlerin ve hizmet verilen kişilerin kimler olduğunun ve hedeflenen performansın değerlendirilmesini kapsamaktadır. Kamu görevlilerinin atanmaları ve çalışma koşulları devlet tarafından tek yönlü olarak belirlenmektedir.

Devletin genel çıkarlarının hedeflendiği personel rejimi ve kariyer sistemi uygulanmaktadır. Bankada görevli memura görevinin yanı sıra mesleki gelişimini sağlayacak bir ortam ile bağımsızlığını sağlamak ve hizmete bağlılığını ödüllendirmek performans değerlendirme yöntemlerindendir. Değerlendirmelerde referans olarak bankanın temel amaçları olan fiyat istikrarı ve finansal istikrar ve istikrara yapılan katkı baz alınmıştır.

3.4.2.4. Yeni Zelanda Kamu Bankası

İlgili kamu bankasında siyasi otoriteden ve politik vesayetten sıyrılan bir yapı vardır ve ülke yeniden yapılanma çalışmaları yapmaktadır. Bundaki amaç, bankanın bağımsızlığının sağlanması önünde büyük bir engel olması ve bankanın yürüttüğü tüm politikaları kamuoyunu bilgilendirmeden kendi çıkarlarına yönelik yönlendirmelerinin önüne geçmektir. Böylece bankanın kanunu amaç ve araç bağımsızlığını sağlayacak yönde yeniden düzenlemiş ve karşılığında bankadan hesap verme yükümlülüğünü yerine getirecek bir sistemin oluşturulması istenmiştir.

Yeniden yapılandırma çalışmalarındaki amaç, siyasi otoritelerin bankanın fiyat istikrarını gerçekleştirmesinin önünde engel olmasını ve bankanın yürütmekte olduğu çalışmaları kamuoyuna bilgi vermeden kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmelerinin önüne geçilmesini sağlamaktır. Yeniden yapılanma kapsamında ilk olarak başka ülke kamu bankalarının amaçları ve kurumsal yönetim yapıları ile ilgili bir değerlendirme yapılmıştır.

Ayrıca kamu bankalarında kullanılmakta olan performans ölçüm sistemlerinin kendilerinden beklenen fonksiyonları yeterince yerine getirmedikleri görülmüştür. Yapılan değerlendirmeye göre, incelenen kamu bankalarının amaç ve hedeflerinin net olarak tanımlanamadığı, tam bağımsızlığı olan kamu bankaları yanında siyasi otoritenin aldığı kararların uygulayıcısı olan kamu bankalarının da olduğu ve hesap verme yükümlülüğü ile ilgili mekanizmaların oluşturulamadığı tespit edilmiştir.⁸⁷

Ayrıca incelenen kamu bankalarında, performans değerlendirme sonuçlarının tanımlanması ile alakalı bir çalışmanın bulunmadığı, performans göstergelerinin net bir şekilde ifade edilemediği, performans hedeflerinin sayısının çok az olduğu ve bankanın kullandığı kaynaklara ilişkin olarak herhangi bir kısıtlama olmaması nedeniyle kaynak kullanımında verimliliği yükselmeye yönelik çalışmaların olmadığı tespit edilmiştir.⁸⁸

Son yirmi yıla bakacak olursak ülkede kamu sektörünün performansının geliştirilmesi için yeni kamu yönetimi anlayışının hayata geçirilmesine yönelik çalışmalar yapıldığı bir dönemdir. İlgili çalışmalar kamu bankasının yeniden yapılandırılması sürecini etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan düzenlemeler ile Bankanın amaçlarının tam bir biçimde tanımlanması, açık bir raporlama sistemi ve kaynak kullanımında verimliliğin sağlanmasına yönelik denetim mekanizmalarının oluşturulması sağlanmıştır.⁸⁹

Yeniden yapılanma sisteminin uygulanması ve hedeflenen yapının kurulması için öncelikle iyi bir performans sistemi oluşturmaya karar verilmiştir. Bunun için etkin bir yönetim bilgi sistemi oluşturulmuştur. Yapılan çalışmalarda ilk olarak bankanın muhasebe çıktıları temel alınmış ve yönde yeniden yapılanmalara başlanmıştır. Muhasebe çıktılarının oluşturulmasında en tepedeki kişi de dahil edilerek tüm çalışanlar zaman tabloları oluşturmak durumunda kalmıştır.

⁸⁷ Singleton, J. , Grimes, A. , Hawke, G. ve Holmes, F. (2005). Twenty Years of Modernisation: The Reserve Bank of New Zealand.

⁸⁸ Singleton ve diğerleri, 2005.

⁸⁹ Singleton ve diğerleri, 2005.

Bankadaki departmanların birbirleriyle haberleşmelerinde ve servislerindeki maliyetleri ve genel yönetim giderleri birim başındaki yöneticiye raporlanarak, böylece bankanın yıllık raporları daha kapsamlı hale getirilmiştir. Hangi birime ne kadar kaynak ayrılacağı katılımcı bir bütçe sistemi ile oluşturulmuş, bankanın bütün departmanlarının ölçülebilir amaçlar geliştirilmesi sağlanmıştır. Bankanın nasıl işlediğine dair iç kontrol sisteminden yararlanılmış böylece bütçe ve maliyetler sürekli izlenerek iyileştirme hareketlerinin gerçekleşmesine olanak sağlanmıştır.

Kamu bankasında bu iyileştirme faaliyetlerinin yanı sıra tüm birimlerin Bankanın performans programı ve değerlendirme süreçleri ile uyumlu stratejik planlar oluşturmaları ve performans göstergeleri belirlemeleri sağlanmıştır. Bankanın yeniden yapılandırılmasına ilişkin çalışmalar personel sayısının ve operasyonel harcamaların yarısından azına yani % 43 oranında düşmesini ve Bankanın etkililiğinin artmasını sağlamıştır.⁹⁰

Y. Z. K. B. 'nın yeniden yapılandırılmasına yönelik çalışmalar piyasa organizasyonları tarafından kullanılmakta olan yetki ve sorumluluk kavramları yanında stratejik yönetim, performans ölçümü ve yönetimi, müşteri hizmetleri ve kalite yönetimi gibi bileşenlerin kamu bankalarında ne şekilde uygulama alanı bulduğunu ve kamu sektöründeki yeniden yapılanma çalışmalarının kamu bankalarının benzer süreçleri başlatması konusundaki etkisini göstermesi açısından önemlidir.

⁹⁰ Mendzela, J. (Şubat 2008). Financial Accountability for Central Banks. Central Banking, 18, III, 60-62.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İKY FONKSİYONLARININ BANKA PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDEN ÖRNEK MÜLAKAT ÇALIŞMASI

İKY fonksiyonlarının banka çalışanlarının performansı üzerindeki etkilerinin ölçülebilmesi adına literatürde yarı yapılandırılmış mülakat olarak adlandırılan ve her katılımcıya aynı şekilde yöneltilen, önceden belirlenmiş soruların sorulduğu ve cevapların not edildiği bir teknik olarak tanımlanabilecek metodolojiye başvurulmuştur. Bu amaçla 3 adet kamu bankası, 2 adet özel ve 1 adet yabancı sermayeli bankanın yetkili-yönetici pozisyonunda çalışmakta olan birer kişiyle bankalarında uygulanmakta olan ücret yönetimi, kariyer yönetimi, performans değerlendirme yönetimi, insan kaynakları planlaması ve eğitim olanaklarına ilişkin sorular sorulmuş ve cevaplar metodun ruhuna uygun olarak not edilmiştir. Seçilen kişilerin bu bankaların teftiş kurullarında çalışmamış olmasına, bankada en az 6-7 yıldır çalışıyor olmasına ve görevinin en azından yetkili-yönetici pozisyonunda olmasına özen gösterilmiştir. Zira bankaların teftiş kurullarındaki personeline bakış açısı ve bu personelin ücret anlamında sahip olduğu özlük hakkı diğer personellerle kıyaslanamayacak ölçüde farklı olduğundan verilen cevapların objektif olamayacağı düşünülmüştür.

Benzer şekilde belirli süredir çalışıyor olması ve en az yetkili-yönetici pozisyonunda olmasının istenmesinin altında yatan neden de kuruma yeni giren ve görelî olarak düşük maaşlarla çalışan hemen her bankacının bulunduğu pozisyonu ve aldığı ücreti beğenmemesi, kurum kültürü ve bankanın ücret, kariyer yönetimi stratejileri konusunda yetersiz ya da yanlış bilgilere sahip olması nedeniyle mülakatın objektifliğini etkileyebilecek olmasıdır.

Mülakat yapılan kişilere çok detaylı bir soru seti hazırlamak yerine daha genel sorular yöneltilmiş ve bankalarında uygulanmakta olan ücret ve kariyer yönetimini, performans değerlendirme sistemini, insan kaynakları planlamasını ve eğitim olanaklarını “kötü”, “orta” “iyi” ve “çok iyi” şeklinde değerlendirmeleri

istenmiştir. Sorulan sorular ve sorulara verilen cevaplar özet biçimde düzenlenmiş olan mülakat formlarına kaydedilmiştir.

4.1. MÜLAKAT FORMU

Özel sermayeli L bankasında Müdür yardımcısı pozisyonunda çalışan ve aynı bankada 9 yıldır çalışmakta olan B. Ö. ile 18. 01. 2013 tarihinde gerçekleştirilen mülakatta kendisine performans, ücret, kariyer, eğitim yönetimi ve insan kaynakları planlamasına ilişkin sorular yöneltilmiş ve her bir soruyu “KÖTÜ”, “ORTA”, “İYİ” ya da “ÇOK İYİ” olarak cevaplaması istenmiştir.

Adayın Adı Soyadı	M. E. Ö.		
Adayın Görev Süresi	9 YIL		
Adayın Banka İçerisindeki Pozisyonu	Müdür Yardımcısı		
Mülakatı Yapan	Elif AKIN	Tarih	10. 01. 2013

SORULAR

Notlarınız/Görüşleriniz

1. Bankanızın ücret yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz? Ücretlerin adil ve işin zorluğuyla orantılı olarak belirlendiğini düşünüyor musunuz? Bankanızın ücret yönetim politikasını “kötü”, ”orta”, “iyi”, “çok iyi” şeklinde notlamanız istense nasıl notlardınız?	Bankamın ücret yönetim sistemi performansla doğrudan ilişkili. Daha iyi performans gösterenlerin ücretlerine performansla orantılı olarak zam yapıyorlar. Ücret düzeyimizin de yeni girenler hariç tatmin edici olduğunu düşünüyorum. Çok çalışıyoruz ancak bu daha sonra ücrete yansıdığı için adil bir uygulama olarak nitelendirilebilir. Notlamanın “çok iyi” olması gerektiğini düşünüyorum.
2. Bankanızda performans değerlendirme sisteminin dürüst ve şeffaf işletildiğini düşünüyor musunuz? Performans değerlendirme sonucunda eksik yönlerinizle ilgili bilgilendiriliyor ve buna ilişkin eğitim planlaması yapılıyor mu? Performans değerlendirme süreci çıktıları kariyer yönetiminde kullanılan bir parametre midir? Bankanızda kariyer planlamanızın nasıl olduğunu biliyor musunuz? Çalışanlara kariyer planları ile ilgili yeterli bilgi sağlanıyor mu? Kariyer yönetiminin bir parçası olan insan kaynakları planlaması hakkında ne düşünüyorsunuz? Bankanızın performans yönetimi, kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması ve eğitim	Performans değerlendirme sistemi çok etkin olarak çalışıyor. Tüm çalışanlara ölçülebilir hedefler koyuluyor ve o hedeflere ulaştığında ödüllendiriyor. Ödüllendirme hem görevde yükseltme hem de ücret artışı olarak uygulanıyor. Personele ilişkin aksayan yanlar anında tespit ediliyor ve proaktif bir yaklaşımla her türlü eğitim sağlanarak takviye ediliyor. Kariyer planlamamız oldukça şeffaf ama transfer yöntemiyle yönetici girişi çok oluyor bu da kısmen moral bozucu. Notlamam istenirse eğitim ve performans değerlendirme yönetimini “çok iyi” insan kaynakları planlaması ve kariyer yönetimini “iyi” olarak notlayabilirim.

olanaklarını “kötü”, ”orta”, “iyi”, “çok iyi” şeklinde notlamanız istense nasıl notlardınız?

4.2. MÜLAKAT FORMU

Kamu sermayeli Z bankasında müdür yardımcısına eşdeğer bir pozisyonda çalışan ve aynı bankada 13 yıldır çalışmakta olan A. A. ile 10. 01. 2013 tarihinde gerçekleştirilen mülakatta kendisine performans, ücret, kariyer, eğitim yönetimi ve insan kaynakları planlamasına ilişkin sorular yöneltilmiş ve her bir soruyu “KÖTÜ”, “ORTA”, “İYİ” ya da “ÇOK İYİ” olarak cevaplaması istenmiştir.

Adı Soyadı	A. A.		
Görev Süresi	13 YIL		
Banka İçerisindeki Pozisyonu	Müdür Yardımcısı		
Mülakatı Yapan	Elif AKIN	Tarih	10. 01. 2013

SORULAR

Notlarınız/Görüşleriniz

1. Bankanızın ücret yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz? Ücretlerin adil ve işin zorluğuyla orantılı olarak belirlendiğini düşünüyor musunuz? Bankanızın ücret yönetim politikasını “kötü”, ”orta”, “iyi”, “çok iyi” şeklinde notlamanız istense nasıl notlardınız?	Bankacılık sektörüne kıyasla yapılacak bir değerlendirmede müdür altındaki pozisyonlar, işe yeni girmiş olanlar ve transfer suretiyle temin edilen personeller hariç bankamın ücret politikasının oldukça tatmin edici olduğunu düşünüyorum. Yükseldikçe ücretlerin ciddi biçimde arttığı dolayısıyla yükselmeyi teşvik edici bir sistem var. Sektördeki iş baskısı ve kamu bankalarındaki görece iş güvencesini de göz önüne alarak notumu “iyi” olarak belirliyorum.
2. Bankanızda performans değerlendirme sisteminin dürüst ve şeffaf işletildiğini düşünüyor musunuz? Performans değerlendirme sonucunda eksik yönlerinizle ilgili bilgilendiriliyor ve buna ilişkin eğitim planlaması yapılıyor mu? Performans değerlendirme süreci çıktıları kariyer yönetiminde kullanılan bir parametre midir? Bankanızda kariyer planlamanızın nasıl olduğunu biliyor musunuz? Çalışanlara kariyer planları ile ilgili yeterli bilgi sağlanıyor mu? Kariyer yönetiminin bir parçası olan insan kaynakları planlaması hakkında ne düşünüyorsunuz? Bankanızın performans	Bankamdaki performans değerlendirme sisteminin işletilebildiği ölçüde düzgün çalıştırıldığını düşünüyorum. Hem performans primine ilişkin puanlamada parametre olarak kullanılması hem de yöneticimin bana bakış açısını şeffaf biçimde gösteriyor olması açısından çok iyi. Yöneticimle karşılıklı olarak eksik yönlerimi konuşabiliyoruz ve neler yapabileceğimize karar veriyoruz. Müdür olabilmem için yapmam gerekli olan şeyler konusunda beni bilgilendirdiği gibi üst yöneticilerime karşı da beni destekliyor. Eğitim yönetiminin oldukça iyi planlandığını

yönetimi, kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması ve eğitim olanaklarını “kötü”, ”orta”, “iyi”, “çok iyi” şeklinde notlamanız istense nasıl notlardınız?

ve gerek online eğitimlerle gerekse de bankacılığı yakından ilgilendiren kanun değişikliklerinde eş zamanlı eğitimlerle değişiklikler konusunda bilgilendiriyoruz. Notlamam istenirse insan kaynakları planlamasını “iyi” kariyer planlamasını “iyi” performans değerlendirme ve eğitimi “çok “iyi” olarak notlayabilirim.

4.3. MÜLAKAT FORMU

Özel sermayeli M bankasında Yetkili-1 pozisyonunda çalışan ve aynı bankada 6 yıldır çalışmakta olan D. G. ile 20. 01. 2013 tarihinde gerçekleştirilen mülakatta kendisine performans, ücret, kariyer, eğitim yönetimi ve insan kaynakları planlamasına ilişkin sorular yöneltilmiş ve her bir soruyu “KÖTÜ”, “ORTA”, “İYİ” ya da “ÇOK İYİ” olarak cevaplama istenmiştir.

Adayın Adı Soyadı	D. G.		
Adayın Görev Süresi	6 YIL		
Adayın Banka İçerisindeki Pozisyonu	Yetkili-1		
Mülakatı Yapan	Elif AKIN	Tarih	20. 01. 2013

SORULAR

Notlarınız/Görüşleriniz

1. Bankanızın ücret yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz? Ücretlerin adil ve işin zorluğuyla orantılı olarak belirlendiğini düşünüyor musunuz? Bankanızın ücret yönetim politikasını “kötü”, ”orta”, “iyi”, “çok iyi” şeklinde notlamanız istense nasıl notlardınız?	Bankamın ücret yönetim sisteminden hiçbir şey anlamıyorum. Sürekli tecrübeli ama bankanın kurum kültürünü ve kimyasını bilmeyen kişilerin transfer edilerek yüksek ücretler ödendiği bir banka haline geldi. Aynı işi yaptığım insanlardan daha düşük maaş alıyorum ama performansımın daha iyi olduğunu düşünüyorum. Transfer edilen kişilerden beklenen performansı alamayınca da gönderiyorlar iş güvencesi olarak da kafamız rahat değil. “orta” olarak notlamam daha doğru olacaktır.
2. Bankanızda performans değerlendirme sisteminin dürüst ve şeffaf işletildiğini düşünüyor musunuz? Performans değerlendirme sonucunda eksik yönlerinizle ilgili bilgilendiriliyor ve buna ilişkin eğitim planlaması yapılıyor mu? Performans değerlendirme süreci çıktıları kariyer yönetiminde kullanılan bir parametre midir? Bankanızda kariyer planlamanızın nasıl olduğunu biliyor musunuz? Çalışanlara kariyer planları ile ilgili yeterli bilgi sağlanıyor mu? Kariyer yönetiminin bir parçası olan insan	Performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere bağlı ama hedefler ulaşılmaz olduğu için performansımızın hep düşük gözüküyor. Kariyer planımızın olduğunu da düşünmüyorum. Benim kariyer planımın transfer edilecek bir müdürün altında çalışmaktan ibaret olduğunu düşünüyorum. Eğitim olanakları fazlasıyla var ama zaten şubeden çok geç çıkıyoruz şubedeyken yoğunluk nedeniyle on-line eğitim tamamlamamız zaten mümkün değil eve gittiğimiz saatte de içimizden

kaynakları planlaması hakkında ne düşünüyorsunuz? Bankanızın performans yönetimi, kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması ve eğitim olanaklarını “kötü”, ”orta”, “iyi”, “çok iyi” şeklinde notlamanız istense nasıl notlardınız?

gelmiyor. Dolayısıyla zorunlu eğitimler dışında aldığımız bir eğitim yok. İş dışı eğitimler ise yok denecek kadar az. Notlamam istenirse eğitim”iyi” performans değerlendirme “orta” kariyer ve insan kaynakları planlamasını “kötü” şeklinde notlayabilirim.

4.4. MÜLAKAT FORMU

Özel sermayeli K bankasında 2. müdür pozisyonunda çalışan ve aynı bankada 17 yıldır çalışmakta olan M. E. Ö. ile 12. 01. 2013 tarihinde gerçekleştirilen mülakatta kendisine performans, ücret, kariyer, eğitim yönetimi ve insan kaynakları planlamasına ilişkin sorular yöneltilmiş ve her bir soruyu “KÖTÜ”, “ORTA”, “İYİ” ya da “ÇOK İYİ” olarak cevaplama istenmiştir.

Adayın Adı Soyadı	M. E. Ö.		
Adayın Görev Süresi	17 YIL		
Adayın Banka İçerisindeki Pozisyonu	2. Müdür		
Mülakatı Yapan	Elif AKIN	Tarih	10. 01. 2013

SORULAR

Notlarınız/Görüşleriniz

1. Bankanızın ücret yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz? Ücretlerin adil ve işin zorluğuyla orantılı olarak belirlendiğini düşünüyor musunuz? Bankanızın ücret yönetim politikasını “kötü”, ”orta”, “iyi”, “çok iyi” şeklinde notlamanız istense nasıl notlardınız?	Günde 8 saat çalışıyor olsaydık ücretlerimizin oldukça iyi olduğunu söyleyebilirdim. Ancak altına imza attığımız işlemlerin bize yükleyeceği sorumluluk ve çalışma saatlerimizin mesai olarak değerlendirilebilecek kısmını aşan saatler göz önüne alındığında “iyi” olarak değerlendirmemin daha uygun olacağını düşünüyorum.
2. Bankanızda performans değerlendirme sisteminin dürüst ve şeffaf işletildiğini düşünüyor musunuz? Performans değerlendirme sonucunda eksik yönlerinizle ilgili bilgilendiriliyor ve buna ilişkin eğitim planlaması yapılıyor mu? Performans değerlendirme süreci çıktıları kariyer yönetiminde kullanılan bir parametre midir? Bankanızda kariyer planlamanızın nasıl olduğunu biliyor musunuz? Çalışanlara kariyer planları ile ilgili yeterli bilgi sağlanıyor mu? Kariyer yönetiminin bir parçası olan insan kaynakları planlaması hakkında ne düşünüyorsunuz? Bankanızın performans yönetimi, kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması ve eğitim	Performans değerlendirme sistemi etkin olarak işletilmeye çalışılıyor. Ancak performansı tam olarak objektif verilerle ölçülebilecek(açılan kredi ya da satılan ürün)bir pozisyonda çalışmayanlar için performans değerlendirme yalnızca yöneticinin takdiriyle ilerliyor. Kariyer planlaması ise belli bir pozisyona kadar çok net sonrası için ise flu alanlar var. Eğitim olanaklarının bankacılık sektörünün genelinde zaten iyi olduğunu düşünüyorum. Bizde de doğrudan eğitim olmasa da kendi portalımızda yer alan e-eğitimlerden dilediğimiz gibi faydalanma imkanımız var. Notlamam istenirse tamamını “iyi” olarak

olanaklarını “kötü”, ”orta”, “iyi”, “çok iyi” şeklinde notlamanız istense nasıl notlardınız? | değerlendirmem doğru olacaktır.

4.5. MÜLAKAT FORMU

Kamu sermayeli X bankasında müdür yardımcısı pozisyonunda çalışan ve aynı bankada 11 yıldır çalışmakta olan M. S. ile 08. 01. 2013 tarihinde gerçekleştirilen mülakatta kendisine performans, ücret, kariyer, eğitim ve insan kaynakları planlamasına ilişkin sorular yöneltilmiş ve her bir soruyu “KÖTÜ”, “ORTA”, “İYİ” ya da “ÇOK İYİ” olarak cevaplaması istenmiştir.

Adayın Adı Soyadı	M. S.		
Adayın Görev Süresi	11 YIL		
Adayın Banka İçerisindeki Pozisyonu	MÜDÜR YARDIMCISI		
Mülakatı Yapan	Elif AKIN	Tarih	08. 01. 2013

SORULAR

Notlarınız/Görüşleriniz

1. Bankanızın ücret yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz? Ücretlerin adil ve işin zorluğuyla orantılı olarak belirlendiğini düşünüyor musunuz? Bankanızın ücret yönetim politikasını “kötü”, ”orta”, “iyi”, “çok iyi” şeklinde notlamanız istense nasıl notlardınız?	Ücretlerin genel itibariyle bankada gerçekleştirilen operasyonların yoğunluğu ve alınan risklerle orantılı olarak belirlendiğini düşünmüyorum. Ancak sektördeki rakip bankalarla gerek çalışma saatleri gerekse alınan ücretler anlamında bir kıyas yapmak gerekirse bankamızın ücret/çalışma saati olarak iyi durumda olduğunu söyleyebilirim. Ancak unvanda yükselmek sorumluluğu arttırırken maaşları aynı derecede arttırmıyor. Unvanlar arasında maaş farkı yok denecek kadar az. Not olarak “ iyi” şeklinde bir sınıflama yapabileceğimi düşünüyorum.
2. Bankanızda performans değerlendirme sürecinin dürüst ve şeffaf işletildiğini düşünüyor musunuz? Performans değerlendirme sonucunda eksik yönlerinizle ilgili bilgilendiriliyor ve buna ilişkin eğitim planlaması yapılıyor mu? Performans değerlendirme süreci çıktıları kariyer yönetiminde kullanılan bir parametre midir? Bankanızda kariyer planlamanızın nasıl olduğunu biliyor musunuz? Çalışanlara kariyer planları ile ilgili yeterli bilgi sağlanıyor mu? Kariyer yönetiminin bir parçası olan insan	Performans değerlendirme süreçlerimiz şeffaf değil. Eksik yönlerimizle ilgili bir bilgilendirme olmamakla birlikte gerek on-line eğitimler gerekse de doğrudan eğitimler olarak ciddi eğitimler alıyoruz. Ancak bankacılıkla ilgili hemen her konuda on-line eğitim bulunmakla birlikte personelin bu eğitimlere ne kadar ilgi gösterdiği de tartışılır. Ayrıca yükselmelerde kamu bankası olmasının getirdiği bazı dirençler olmakla birlikte iyi performans gösterenlerin hak ettikleri yere eninde sonunda geldiklerini

kaynakları planlaması hakkında ne düşünüyorsunuz? Bankanızın performans yönetimi, kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması ve eğitim olanaklarını “kötü”, ”orta”, “iyi”, “çok iyi” şeklinde notlamanız istense nasıl notlardınız?

düşünüyorum. Kariyer yönetimine gelince kariyer grubu olarak bilinen kadroların bile gelecekteki kariyerleri hakkında bir fikri olduğunu düşünmüyorum. Teoride herkes nereye kadar gidebileceğini biliyor ama pratikte o kadar çok kariyer grubu kadrolu personel alınıyor ki bankada o kadar kişi için tahsis edilmiş müdürlük kadrosu dahi yok. Dolayısıyla kariyer yönetimindeki eksikliğin baştan insan kaynakları planlamasının düzgün olarak yapılmamasından kaynaklandığını söyleyebilirim. Performans yönetimini “iyi” eğitimi “çok iyi”, kariyer yönetimini ve insan kaynakları yönetimini “orta” olarak notlayabilirim.

4.6. MÜLAKAT FORMU

Kamu sermayeli Y bankasında yetkili pozisyonunda çalışan ve aynı bankada 8 yıldır çalışmakta olan B. K. Y. ile 10. 01. 2013 tarihinde gerçekleştirilen mülakatta kendisine performans, ücret, kariyer, eğitim ve insan kaynakları planlamasına ilişkin sorular yöneltilmiş ve her bir soruyu “KÖTÜ”, “ORTA”, “İYİ” ya da “ÇOK İYİ” olarak cevaplaması istenmiştir.

Adayın Adı Soyadı	B. K. Y.		
Adayın Görev Süresi	8 YIL		
Adayın Banka İçerisindeki Pozisyonu	YETKİLİ		
Mülakatı Yapan	Elif AKIN	Tarih	10. 01. 2013

SORULAR

Notlarınız/Görüşleriniz

1. Bankanızın ücret yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz? Ücretlerin adil ve işin zorluğuyla orantılı olarak belirlendiğini düşünüyor musunuz? Bankanızın ücret yönetim politikasını “kötü”, ”orta”, “iyi”, “çok iyi” şeklinde notlamanız istense nasıl notlardınız?	Ücretlerin kesinlikle verilen emekle doğru orantılı olarak belirlendiğini düşünmüyorum. Aynı görev pozisyonundaki kişilerin aynı işi yaptığı varsayımıyla belirlenen ücretlerin fiili durumla alakası olmadığına inanıyorum. Artık özel sektör bankaları gibi mesai saatinin anlamsızlaşmaya başladığı bir süreçteyiz ancak yine de özel sermayeli bankalarda çalışan arkadaşların aldığı ücretleri ve hafta sonu demeden çalıştıklarını duydukça halimize şükrediyoruz. Not vermem istenseydi”iyi” şeklinde not verirdim.
---	--

2. Bankanızda performans değerlendirme sisteminin dürüst ve şeffaf işletildiğini düşünüyor musunuz? Performans değerlendirme sonucunda eksik yönlerinizle ilgili bilgilendiriliyor ve buna ilişkin eğitim planlaması yapılıyor mu? Performans değerlendirme süreci çıktıları kariyer yönetiminde kullanılan bir parametre midir? Bankanızda kariyer planlamanızın nasıl olduğunu biliyor musunuz? Çalışanlara kariyer planları ile ilgili yeterli bilgi sağlanıyor mu? Kariyer yönetiminin bir parçası olan insan kaynakları planlaması hakkında ne düşünüyorsunuz? Bankanızın performans yönetimi, kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması ve eğitim olanaklarını “kötü”, ”orta”, “iyi”, “çok iyi” şeklinde notlamanız istense nasıl notlardınız?

Bankamdaki performans değerlendirme işlemine sistem demek sürece olduğundan fazla değer atfetmek anlamına gelir. Performans değerlendirme sonuçlarının hangi aşamada kullanıldığını açıkçası bilmiyorum. Çünkü hep iyi notlar alıyorum ama bu yöneticimden işittiğim aferin dışında bir işe yaramıyor. Kişisel olarak ne kadar başarılı olursam olayım şubem aynı ölçüde başarılı değilse performans primi alamıyorum. Eksik yönlerim elbette vardır ama katma değer yaratmaya devam ettiğiniz müddetçe göz ardı ediliyor. Bir kariyer planım yok çünkü bankanın belirli bir biriminden gelmiyorsanız asla gerçekçi bir kariyer planınız olamaz. Bankanın bir insan kaynakları planlaması olduğunu da düşünmüyorum ancak sektörde çok farklı durumlar olduğunu da düşünmüyorum. Eğitim olanaklarının ise oldukça iyi olduğunu düşünüyorum. İntranet ortamında e-eğitim olarak istediğiniz her türlü eğitime ulaşım imkânınız mevcut. Eğitim de talep edebilirsiniz. Notlamam istenirse eğitimi “çok iyi”, performans değerlendirmeyi, kariyer yönetimi ve insan kaynakları yönetimini ise “orta” olarak notlardım.

Bankalarda uygulanan ücret yönetimi, kariyer yönetimi, performans değerlendirme sistemi, eğitim, insan kaynakları planlaması gibi 5 ana başlık altında toplanabilecek metodların, işini severek yapan ve dolayısıyla işinde daha verimli, katma değeri yüksek çalışanlardan meydana gelen bir takım yaratmak, kurumu daha kârlı ve cazip hale getirmek için uygulanan yöntemler oldukları düşünüldüğünde kurumundan bu 5 ana başlık özelinde daha memnun olan çalışanların daha verimli çalışanlar olup olmadığı test edilmek istenmiş ve bu amaçla istatistikte iki değişken arasında ilişki olup olmadığını ölçmeye yarayan ve korelasyon adı verilen tekniğe başvurulmuştur. Bu metodun kullanılabilmesi için aralarındaki ilişkinin test edilmek istendiği değişkenlerin numerik olma zorunluluğu olması nedeniyle mülakatlara verilen “kötü”, “orta”, “iyi” ve “çok iyi” cevapları 1-4 arası bir skalayla eşlenerek analize uygun hale getirilmiştir.

Daha sonra ücret yönetimi sorusuna verilen cevaplar ile bu cevaplara karşılık gelen sayılar ile bütün sorulara verilen cevapların sayısal karşılıklarının toplanmasıyla elde edilen sayılar SPSS’e aktarılmıştır.

Ücret yönetimi sorusuna verilen cevapların doğrudan bankadan kazanılan ortalama maaş düzeyiyle orantılı olması gerektiği düşünülmüş ve aralarında korelasyon olup olmadığının tespit edilebilmesi adına [www. tbb. org. tr](http://www.tbb.org.tr) sitesinde yer alan istatistiki verilerden 31. 12. 2011 tarihli yıllık personel giderinin o yılki ortalama personel sayısına bölümüyle elde edilen ve çok büyük bir kısmını maaş olarak tanımlayabileceğimiz ortalama personel gideri rakamlarına ulaşılmıştır. Daha sonra SPSS modülü kullanılması suretiyle sorulara verilen cevapların numerik eşlenikleriyle yıllık ortalama personel gideri arasında korelasyon analizi yapılmış ve aşağıda detaylarına yer verilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Correlations

		CEVAPLAR	ORT. GİDER
CEVAPLAR	Pearson Correlation	1	,067
	Sig. (2-tailed)		,900
	Sum of Squares and Cross-products	2,000	2035,460
	Covariance	,400	407,092
	N	6	6
ORT. GİDER	Pearson Correlation	,067	1
	Sig. (2-tailed)	,900	
	Sum of Squares and Cross-products	2035,460	4,669E8
	Covariance	407,092	9,338E7
	N	6	6

Tablonun 1. değişkenle 2. değişkenin kesim noktasında izlenebilen ve % 6,7'lik bir korelasyonu ifade eden değer bu iki değişken arasında korelasyon olmadığını göstermektedir. Bu testte 1'e yakın değerler çok yüksek pozitif yönlü bir ilişkiyi, -1'e yakın değerler negatif yönlü çok kuvvetli bir ilişkiyi 0'a yakın değerler ise ilişkisizliği ifade etmektedir. Aslında oldukça yüksek bir korelasyon olması beklenen bu iki değişken arasında korelasyon çıkmaması oldukça manidar bulunmuş ve bu durum bizi personelin bankanın ücret politikası hakkındaki düşüncelerini maaş eksenli olarak belirlemediği sonucuna götürmüştür. Nitekim personeliyle mülakat yapılan özel/yabancı sermayeli bankalardan birinde oldukça yüksek ortalama maaş düzeyi bulunmasına rağmen çalışanı tarafından "orta" olarak notlanmış ve gerekçe olarak aynı görev pozisyonunda farklı maaş uygulamaları ve sürekli transfer yoluyla edinilen personele ödenen yüksek ücretler gerekçe gösterilmiştir. Bu durum bizi aynı görevi yapan çalışanlar arasında maaş dağılımındaki adaletsizliğin çalışanların bankanın ücret yönetimi konusundaki düşüncelerini belirleyen önemli bir parametre olduğunu göstermektedir. Bankanın benzer görevleri ve belki de benzer performansı gösterdiği çalışanlarının arasında transfer yoluyla banka bünyesine katılmalarını gerekçe göstererek bir kısmını farklı ücretlendirmeye tabi tutmasının personelin

bankanın ücret yönetimi politikasına inancını zayıflattığı görülmüştür. Benzer şekilde gerek kamu gerekse de özel sermayeli bankalar arasında en düşük ortalama personel giderlerinden birine sahip olan kamu sermayeli banka çalışanı ile yapılan mülakatta bankanın ücret yönetim politikasını “iyi” olarak tanımladığı görülmüştür. Gerekçe olarak ise reel sektör çalışanlarının aldığı ücretler, sektörde yer alan özel bankalardaki iş baskısı ve kamu bankalarındaki göreceli iş güvencesini göstermiştir. Bu gerekçe bize çalışanların ücret değerlendirmesi yaparken yalnızca maaşa odaklanmadıklarını oldukça net biçimde yeniden ifade etmektedir. Tabi çalışanın bu notlamasında, diğer sorulara verdiği cevaplardan da anlaşılabileceği üzere, bankanın ücret dışında çalışanına olan yaklaşımının da önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Korelasyonun bu kadar düşük çıkmasındaki bir diğer neden olarak skalanın yalnızca 4 nottan oluşması gösterilebilir. Ancak mevcut durumdaki % 6, 7’lik nerdeyse sıfıra yakın korelasyonun skalanın genişletilmesi durumunda dahi ciddi bir korelasyonu işaret etmeyeceği açıktır.

Bu iki değişken arasında bir korelasyona rastlanamaması üzerine tüm sorulara verilen cevapların sayısal eşleniklerinin toplamıyla verimliliği ifade eden personel başına kâr rakamları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Bunun için yine www.tbb.org.tr adresinde yer alan istatistiki verilerden bankaların 31. 12. 2011 net kâr rakamlarına ulaşılmış ve yıl içerisindeki ortalama personel sayısına bölünerek personel başına net kâr rakamına ulaşılmıştır. Daha sonra yine SPSS modülü kullanılarak aralarındaki korelasyon ölçülmüş ve aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

Correlations

		TOPLAM PUAN	PERSONEL BAŞINA KÂR
TOPLAM PUAN	Pearson Correlation	1	,976**
	Sig. (2-tailed)		,001
	Sum of Squares and Cross-products	51,333	7,854E5
	Covariance	10,267	1,571E5
	N	6	6
PERSONEL BAŞINA KÂR	Pearson Correlation	,976**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	Sum of Squares and Cross-products	7,854E5	1,262E10
	Covariance	1,571E5	2,523E9
	N	6	6

** . Correlation is significant at the 0. 01 level (2-tailed).

Tabloda 1. ve 2. değişkenin kesiştiği yerde görülen % 97, 6'lık korelasyon bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Tablonun altında yer alan ifade bize % 1 anlamlılık düzeyinde geçerli bir korelasyonun varlığını gösterir. Korelasyonun bu kadar yüksek çıkması bize bankanın 5 ana süreci yönetme konusundaki başarısının personelin verimine doğrudan katkı yaptığı ve personel başına kârlılığı anlamlı şekilde arttırdığını göstermektedir. Nitekim çalışanları tarafından tüm süreçleri iyi ve çok iyi olarak notlanan 1 adet kamu ve 2 adet özel/yabancı sermayeli bankanın personel başına net kâr rakamlarının da sektörün en üst sıralarında yer aldığı, oldukça yüksek ortalama personel giderine sahip yabancı sermayeli bankanın da gerek ücret konusunda çalışanlarında bıraktığı intiba gerekse de diğer süreçleri yönetmesi konusunda gösterdiği düşünülen başarısızlığın rakamlara da yansıdığı ve bu bankanın sektörün en düşük personel başına kâr rakamlarından birine sahip olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Bankacılık sektörünün hızla dinamikleşen, değişen ve eğitim seviyesi yükselen müşterilerinin beklentilerini karşılamak için rekabet yeteneğini arttırması gerekmektedir. Günümüz dünyasında bunu sağlamanın yolu insana yatırım yapmaktan geçmektedir. Halen insan kaynakları departmanını bir destek ünitesi olarak gören yöneticilerin varlığı göz önüne alınırsa insan kaynakları alanında fark yaratacak yöneticilerin istihdam edilmesi ve bu departmanda çalışanların insan kaynakları alanında en iyi uygulamalar konusunda eğitilmeleri ve ihtiyaç hissedildiğinde danışmanlık hizmeti almaları gerekmektedir.

Bu çalışma ile bankalarda uygulanan insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisinin bankanın performansında yarattığı farklılığın ortaya konması amaçlanmıştır. Bankacılık sektöründe çalışanların son derece zor ve stresli bir işi gerçekleştirirken bu kişilerin özel yaşamlarında da iş tatmininin önemli olduğu bir gerçektir.

Yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak 3 adet kamu bankası ve 3 adet özel/yabancı sermayeli bankada yetkili/yönetici pozisyonunda çalışan kişilerle yapılan görüşmeler ve sonuçların sayısallaştırıldığı çalışmamız göstermiştir ki; çalışanların bankanın ücret yönetimi konusunda düşünceleri yalnızca bankadan elde edilen gelirle açıklanabilecek bir değişken değildir zira ortalama maaş düzeyi oldukça yüksek olan bankaların çalışanları dahi gerek aynı işi yaptıkları iş arkadaşlarıyla farklı maaş düzeyleri gerekse de kariyer, performans ve insan kaynakları yönetimi konusundaki başarısızlıkları çalışanların düşüncelerini belirleyen önemli parametrelerdir.

Benzer şekilde çalışmalarımız bankanın sözü geçen süreçleri yönetme konusundaki başarısının personelin verimine doğrudan katkı yaptığı ve personel başına kârlılığı anlamlı şekilde arttırdığını göstermektedir. Nitekim çalışanları tarafından tüm süreçleri iyi ve çok iyi olarak notlanan 1 adet kamu ve 2 adet özel/yabancı sermayeli bankanın personel başına net kâr rakamlarının da sektörün en

üst sıralarında yer aldığı, oldukça yüksek ortalama personel giderine sahip yabancı sermayeli bankanın da gerek ücret konusunda çalışanlarında bıraktığı intiba gerekse de diğer süreçleri yönetmesi konusunda gösterdiği düşünülen başarısızlığın rakamlara da yansıdığı ve bu bankanın sektörün en düşük personel başına kâr rakamlarından birine sahip olduğu görülmektedir.

Bu nedenle daha mutlu ve daha verimli bir çalışan profili için gerekli önlemlerin alınması bankacılık sektörü için kaçınılmazdır. Gelişen süreçte yapılan araştırma sonuçlarına göre bankacılık sektöründe en fazla kullanıldığı belirtilen performans değerlendirme sistemi daha önceden belirtilmiş kriterlere göre sicil amirinin değerlendirmesidir.

Yine performans değerlendirmede yetkili olarak görünenlerin başında müdür ve yönetmen gelmekte iken, en az yetkili olarak görünenler ise müşteriler ve çalışma arkadaşlarıdır. Buradan da performans değerlendirmede klasik anlayışın daha geçerli olduğunu söylenebilmektedir. Literatürde performans değerlendirmede dikkate alındığı düşünülen en önemli faktörler; çalışanın temiz ve bakımlı olması, ikna yeteneğinin yüksek olması, çalışma saatleri konusundaki hassasiyeti, üst ve astlarla iyi ilişkileri, zamanı iyi kullanması ve müşteriye karşı tutumudur.

En düşük düzeyde dikkate alındığı düşünülen faktör ise; çalışanın kişisel yaşamındaki sıkıntıları iş yaşamına aksettirmemesidir. Buna göre, performans değerlendirmede en önemli değişkenler doğrudan müşteri kazandırmaya dayalı faktörlerdir. Çalışanların performansını ve dolaylı olarak iş tatminlerini etkileyen en önemli değişkenler çalışılan ortamın fiziki koşulları, yönetici performansı, eğitim düzeyini artırma çabasının göz önünde bulundurulmasıdır.

Ayrıca bankacılık sektöründe en fazla kullanılan performans değerlendirmedeki ödüllendirme araçları prim verilmesi, terfi yaptırılması, kadro yükseltilmesi ve başarının ilan edilmesidir. En düşük olanlar ise fazladan izin verilmesi ve daha rahat bir konuma geçiştir.

Çalışanların ödüllendirme ile ilgili araçlara ilişkin tatmin olma dereceleri sırası ile prim verilmesi ve maaş zammıdır. Buna göre çalışanların maddi ödüllendirme araçlarına ilişkin beklentileri çok daha yüksektir.

Çalışanların işle ilgili beklentileri değerlendirildiğinde, en yüksek beklentinin iyi bir maaş olduğu konusunda hem fikir olunduğu görülmektedir. Daha sonra ise sırasıyla iş güvenliği ve kariyer olanakları gelmektedir. Banka çalışanları içinde en fazla tatmine operasyoncular içinde yönetmenler, pazarlamacılar içinde ise yetkili müşteri temsilcilerinin sahip olduğu ifade edilmektedir.

Performans değerlendirmede kullanılan ödüllendirme araçlarının neredeyse tamamının (maaş zammı, prim, terfi, başarının ilanı, fazladan izin, kadro yükseltilmesi, daha rahat konumlara geçiş) bankanın mülkiyet durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Sadece eğitim verilmesi, hem kamu hem de özel mülkiyetli bankalarda aynı sıklıkta kullanılmaktadır. Diğer tüm ödüllendirme araçlarının özel bankalarda daha çok kullanıldığı yine literatürde aktarılan bir diğer önemli unsurdur.

Sonuç olarak, bankacılık sektöründeki mevcut performans değerlendirme yöntemleri birçok açıdan banka yönetiminin İKY standartlarında olmasına göre farklılık göstermektedir. Yukarıda aktarılan değerlendirmelere uygun olarak, mevcut sistemlerin yeniden yapılandırılması performans değerlendirmesinde çalışanların verimliliğini arttıracaktır.

KAYNAKÇA

Ağdelen, Zafer; Erkut, Haluk, (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri”, İTÜ Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, Ağustos 2003.

Akal, Z. (1998). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi- Çok Yönlü Performans Göstergeleri. MPM Yayınları.

Akal, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi. Erisim: 19Aralık 2012. Milli Prodüktivite Merkezi. http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm.

http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm.

Akgeyik, Tekin, “Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Mecmuası, Prof. Dr. Toker Dereli’ye Armağan, Cilt 55, Sayı 1, İstanbul, 2006, ss. 853-875.

Bartel, Ann P. , (2000), “Human Resources Management and Performance in the Service Sector : The Case of Bank Branches”, Working Paper 7467, National Bureau of Economic Research, January 2000.

Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer yayınları, 2. basım.

Bozdağ, N. , Altan, S. ve Atan, M. (20-22 Eylül 2001). Toplam Etkinlik Ölçümü: Türkiye’deki Özel ve Kamu Bankaları için Bir Uygulama. V. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Can, H. , Akgün, A. , Kavuncubaşı, S. (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, H. , Akgün, A. , Kavuncubaşı, S. (1998). Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Dereli, T. (1981). Organizasyonlarda Davranış. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.

Dicle, Ü. (1983). Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi: Türkiye Uygulaması. O. D. T. Ü. Yayınları. Yayın No:43, Ankara.

Ekin, Nusret, Endüstri İlişkileri, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. , İstanbul, 1994.

Fındıkçı, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

Gürüz, Demet; Yaylacı, Gaye Ö. , İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, MediaCat, İstanbul, 2007.

Hunter, Larry, (1995), ‘‘How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective’’, The Wharton School Department of Management, University of Pennsylvania, U. S. A.

Harangus, Daniela, ‘‘The Importance of Human Capital in Banking’’, Tibiscus University of Timișoara, Faculty of Economics, Bucharest, Romania, 2009.

Jyothi, P. ; Jyothi, V. Sree, (2009), ‘‘HR Issues and Challenges in Indian Banking Sector’’, School of Management Studies, University of Hyderabad, India.

Karabulut, Tahsin; Okka, Ö. Faruk, (2006), ‘‘Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi’’, Selçuk Üniversitesi, Karaman İ. İ. B. F. Dergisi, Sayı 11, Yıl 9, Aralık 2006.

Miller, P. (1987), Strategic Industrial Relations and Human Resource Management, Journal of Management Studies, July, Vol. 24, pp. 347-361.

Miser, Rıfat, (2002), ‘‘Küreselleşen Dünyada Yetişkin Eğitimi’’, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Yıl: 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, ss. 54-60.

McKinley, V. ve Banaian, K. (2005). Central Bank Operational Efficiency: Meaning and Measurement. Central Bank Modernisation. (Editörler: N. Courtis ve P. Nicholl). United Kingdom: Central Banking Publications.

McNamara, C. (2005). Performance Management: Benefits and Concerns, Erişim: 29Aralık2012. http://www.mapnp.org/library/perf_mng/benefits.htm.

Mendzela, J. (şubat 2008). Financial Accountability for Central Banks. Central Banking, 18, III, 60-62.

Nicholl, P. (2005). Introduction. Central Bank Modernisation. United Kingdom: Central Banking Publications.

Özince, Ersin, “Sendikasız Haksız Rekabet Var”, Habertürk Gazetesi, 19-07- 2010.

Singleton, J. , Grimes, A. , Hawke, G. ve Holmes, F. (2005). Twenty Years of Modernisation: The Reserve Bank of New Zealand. Central Bank Modernisation. (Editörler: N. Courtis ve P. Nicholl). United Kingdom: Central Banking Publications

Soydal, Haldun, “Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.

şentürk, Hulusi, “Belediyeler İçin Etkin Kaynak Yönetimi Rehberi”, Belediye Yönetim Dizisi, www.platodanismanlik.com/v2/images/k6.doc, 2005.

TBB, Türkiye'de Bankacılık Sistemi Banka, şube ve Personel Sayıları Aralık 2010, Türkiye Bankalar Birliği, Rapor Kodu: DT13, Ocak 2011.

Uwah, Dr. E. D. and Edu, Bernard, “Managing the Human Resource: Contemporary Challenges, Problems and Solutions”, Faculty of Management Sciences, Cross River University of Technology, Calabar, Nigeria, 1997.

Wilkinson, Adrian, “Towards HRM? A Case Study From Banking”, University of Manchester, Research and Practice in Human Resource Management, Vol. 3, Issue 1, 1995, pp. 97-115.

ÖZET

Akın Elif, Bankacılıkta İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Bu çalışma ile bankacılık sektöründeki insan kaynaklarına yönelik performans ölçme kriterlerinin belirlenmesi, bunların çalışanlar tarafından nasıl algılandığının tespiti ve iş tatminine yönelik etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle, dinamik bir süreci ifade eden performans değerlendirmenin sektörel olarak incelenmesi ve çalışanlar ve motivasyonları üzerindeki etkilerinin tespiti verimlilik ve etkinliğe önemli katkılar sağlayacaktır.

Taşıdığı risk ve yoğun çalışma temposuyla diğer birçok sektördeki çalışanlardan daha ağır çalışma koşullarına sahip olan banka çalışanlarının, kendilerine uygulanan performans kriterlerine ilişkin İKY standardı geliştirilmiştir. Kurumlarda çalışanlarla yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesi için yapılan performans değerlendirme, çalışanların performansını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamakta, objektifliği, uygunluğu, güvenilirliği, iş birliği ve iletişim sağlama özelliği ile motivasyon üzerinde etkili olmaktadır.

Anahtar Sözcükler:

1. Bankacılık
2. Performans
3. Performans Değerlendirme
4. Motivasyon
5. İKY

ABSTRACT

Akın Elif, Human Resources Management in the Banking System and Performance Assessment, Master's Thesis, Ankara, 2013.

In this study, determining the criteria for measuring the performance of the banking sector for human resources, their determination and how it is perceived by employees is aimed to determine the effects of job satisfaction. Therefore, the performance assessment is a dynamic process and motivations of employees on the effects of sectoral analysis and event detection efficiency and make an important contribution.

Due to the risks, and the hard work of many other workers in the industry with more severe operating conditions, the bank employees, HRM standard has been developed for the performance criteria applied to them. Managers in organizations with employees detection purposes, combining the efforts made for the evaluation of the results and performance evaluation, employee performance planning, assessment and aims to improve the objectivity, relevance, reliability, collaboration and communication are effective in providing feature on motivation.

Keywords:

1. Banking
2. Performance
3. Performance Evaluation
4. Motivation
5. HRM