

T.C.

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
BANKACILIK EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE EĞİTİM İHTİYAÇLARININ
BELİRLENMESİNDE PERFORMANS DEĞERLEMENİN YERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ali BOZKURT**

ANKARA - 2009

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
BANKACILIK EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE EĞİTİM İHTİYAÇLARININ
BELİRLENMESİNDE PERFORMANS DEĞERLEMENİN YERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali BOZKURT

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa İsmail KAYA

**Ankara
Aralık, 2009**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

.....'ın.....
.....
.....başlıklı tezi
..... tarihinde, jürimiz tarafından işletme Eğitimi Ana Bilim Dalı,
Bankacılık Eğitimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı):.....

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

ÖN SÖZ

Ali BOZKURT

Araştırmanın ilk aşamasından son aşamasına kadar her türlü katkıyı sağlayan danışman hocam, Yrd. Doç. Dr. Mustafa İsmail Kaya'ya sabrından ve özverilerinden dolayı minnettarlıklarımı sunarım.

Anket formunun uygulanması aşamasında banka yöneticileriyle görüşmemi sağlayan değerli okul müdürüm Süleyman Şahan'a, yardımlarını gördüğüm banka yöneticisi ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Çalışmalarım sırasında büyük bir sabır göstererek bana destek olan sevgili eşime teşekkür ederim.

ÖZET

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİNDE PERFORMANS DEĞERLEMENİN YERİ

BOZKURT, Ali

Yüksek Lisans, Bankacılık Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mustafa İsmail KAYA

Aralık–2009, 110 sayfa

Bu çalışmada, bankacılık sektöründeki performans değerlemenin, eğitim faaliyetlerine etkileri ve sonuçları incelenmiştir.

Araştırma, anket yöntemi ile bankacılık sektöründeki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde performans değerlendirmenin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında, bankacılık sektöründeki performans değerlendirme ve performans değerlendirmeye dayalı eğitim uygulamaları hakkında banka çalışanlarının anket sorularına verdiği cevaplar temel alınmıştır. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak performans değerlendirme ile eğitim arasındaki etkileşim incelenmiştir.

Araştırmanın evreni, Osmaniye ilinde faaliyette bulunan kamu ve özel sektöre ait 13 bankanın 26 şubesinde (N=312) çalışandan oluşmaktadır. Araştırmada, evrenden örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Bu çerçevede tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen dokuz farklı banka şubesinde (n=106) personele anket uygulanmıştır. Anket verilerinin analizinde, frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri ile ki-kare ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Performans değerlendirme ve eğitime dair bulgular, bankacılık sektöründe eğitim ihtiyaçlarının tespitinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılan çalışanların edindiği bilgi ve becerileri çalışırken uygulamaya bildikleri görülmektedir. Bankacılık sektörünün eğitim ve performans değerlendirme uygulamaları arasındaki ilişkiye dair bulgular, çalışanların kararlara katılım düzeyi ile eğitim alma durumları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarını gerçekçi bulma düzeyi ile eğitim arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Performans olgunluk göstergeleri ile eğitim etkinliği

arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu saptanmıştır. Bu bulgulardan hareketle çalışanların performans değerleme sürecinde verilen kararlara katılımı ve sonuçları gerçekçi bulmaları, bankacılık sektörünün performans olgunluk düzeyini arttırdığını, eğitimlerin de etkinliğinin buna bağlı olarak arttığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerleme, Eğitim, Geliştirme, Bankacılık Sektörü.

ABSTRACT

THE PLACE OF PERFORMANCE ASSESSMENT IN THE DETERMINING EDUCATIONAL NEEDS IN BANKING SECTOR

BOZKURT, Ali

Master, Department of Banking Education

Advisor: Yrd. Doç. Dr. İsmail KAYA

December 2009, 110 page

In this thesis, the effects and results of performance assessment on educational activities in banking sector was examined.

The research is based on the model of survey of enquiries. Through the questionnaires, the role of performance evaluation in determining educational needs of banking sector was tried to be deciphered. For this purpose, the ideas of employees in the banking sector have been taken about performance evaluation and training policies. On the basis of research results, the relation between performance assessment and education has been examined.

The universe of research consists of 312 employees from 26 branches of 13 state or private banks in Osmaniye. The method which is used in this survey is choosing sample from universe. Nine different branches have been chosen through random sampling method. 106 employees of chosen branches answered the questionnaire. For the analysis of data in the questionnaires frequency and percentage defining statistical methods and chi square and correlation analysis methods were used.

The data deriving out of this survey shows that in the banking sector, performance evaluation are used and the employees can apply the information and skills that they acquired during the training programs. The result pertaining to relation between assessment and performance suggests that the relation between taking education and participating in decision making process is parallel to each other.

Secondly, the connection between the employees' perception of performance evaluation and taking education is meaningful. The relation between performance efficiency indicators and educational efficiency is also meaningful. These results suggest that the participation of employees to decision making process of performance evaluation and their perception of results increase the efficiency of banking sector.

Keywords: Performance, Performance assessment, Education, Improvement, Banking Sector.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ

ÖZET

ABSTRACT

JÜRİ ONAY SAYFASI

TABLolar LİSTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

BÖLÜM -1 GİRİŞ

1.1. Problem	4
1.2 Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	7
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8
1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	9
1.6. Terimlerin ve Kısaltmaların Tanımlanması.....	9

BÖLÜM 2 -BANKACILIK SEKTÖRÜNDE EĞİTİM

2.1.Temel Kavramlar	10
2.1.1. Eğitim.....	10
2.1.2. Öğretim	12
2.1.3. Yetiştirme.....	12
2.1.4. Geliştirme.....	12
2.2.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Süreci.....	14
2.3.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	16
2.4.Eğitim Programının Düzenlenmesi.....	17
2.5. Eğitim Türleri Ve Programları.....	19
2.5.1. Hizmet Öncesi Eğitim.....	20
2.5.2. Hizmet İçi Eğitim.....	21
2.5.3 Şube Personelinin Hizmet İçi Eğitimi.....	22
2.6. Bankacılık Eğitimi	23

2.6.1. Bankacılık Eğitiminin Amacı	23
2.6.2. Banka Hizmet Ve Ürünlerine Yönelik Verilen Eğitim	24
2.7. Türkiye Bankalar Birliğinin Bankalara Verdiği Eğitim	25
2.7.1. Türkiye Bankalar Birliğinin Planlı Ve Spot Eğitim Faaliyetleri	25
2.7.2. Konularına Göre Düzenlenen Seminer Dağılımı	26
2.7.2. Türkiye Bankalar Birliği'nin Eğitim Faaliyetleri Çerçevesinde, Uzaktan Eğitim'in Gerekliliği	26
2.7.2.1 Türkiye Bankalar Birliği'nin Eğitim Faaliyetleri Çerçevesinde, Uzaktan Eğitim'in Uygulanması Durumunda Kullanımı Önerilen Araçlar	28
2.7.3. Web Tabanlı Uzaktan Eğitim	29
2.8. Bankacılık Eğitiminin Amacına Ulaşması İçin Yapılacak Çalışmalar	30

BÖLÜM 3 -PERFORMANS DEĞERLEME

3.1. Performans Değerlendirme Kavramı	32
3.2. Performansın Tanımı	33
3.3. Performans Değerlendirmenin Önemi	34
3.4. Performans Değerlemenin Amacı	35
3.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	37
3.5.1. Ücret-Maaş Yönetimi	38
3.5.2. Stratejik Planlama	39
3.5.3. Personel Planlama	40
3.5.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	40
3.5.5 Kariyer Planlama	41
3.5.6. Terfi Ve Nakiller	41
3.5.7 Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar	42
3.5.8. Sözleşme Yenileme Veya İşten Çıkarma	43
3.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları	43
3.6.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları	44
3.6.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları	45
3.6.3. Organizasyon (Kurum) İçin Yararları	46
3.7. Performans Yönetim Sistemi	46

3.7.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları	48
3.7.2. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları	48
3.8. Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılacak Kriter Ve Standartların Belirlenmesi	50
3.9. Değerlemecileri Belirleme Süreci	53
3.9.1. Yöneticilerce Değerleme	53
3.9.2. Özdeğerleme	54
3.9.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme	54
3.9.4. Astlarca Değerleme.....	55
3.9.5. Bilgisayarlı Değerleme	55
3.9.6. Müşterilerce Değerleme.....	55
3.9.7. 360 Derece Değerleme.....	56
 BÖLÜM -4 YÖNTEM	
4.1. Araştırmanın Modeli.....	59
4.2. Evren Ve Örneklem	59
4.3. Verileri Toplama Teknikleri	60
4.4. Verilerin Analizi	61
 BÖLÜM -5 BULGULAR VE YORUM	
5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	63
5.2. Bankaların Performans Değerlendirme Ve Eğitim Uygulamaları	66
5.3. Bankaların Eğitim Ve Performans Değerlendirme Uygulamaları Arasındaki İlişki	86
 BÖLÜM -6 SONUÇ VE ÖNERİLER	
6.1. Sonuç.....	93
6.2. Öneriler.....	97
KAYNAKÇA.....	99
EK :1	105

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	63
Tablo 2. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	63
Tablo 3. Örneklem Grubunun Ünvanlarına Göre Dağılımı	64
Tablo 4. Örneklem Grubunun Görev Süresine Göre Dağılımı	65
Tablo 5. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	65
Tablo 6. Banka Çalışanlarının “Bankanızda Performans Değerlendirme şu anda hangi sıklıkta yapılmaktadır?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri.....	66
Tablo 7. Banka Çalışanlarının “Performans Değerleme kriterleri ve standartları belirlenen personel plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri	67
Tablo 8. Banka Çalışanlarının “Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir Personel performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri	67
Tablo 9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	68
Tablo 10. Performans Değerlendirme Sonuçların Gelecekte Kullanılması Düşünülen Alanlar.....	70
Tablo 11. Performans Değerlendirmede Kullanılan Kriterler	71
Tablo 12. Performans Değerlendirmede Gelecekte Önem Verilmesi Gerektiği Düşünülen Kriterler	72
Tablo 13. Banka Çalışanlarının “Performans Değerlendirme bankanızda şu anda kim / kimler tarafından yapılmaktadır?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri.....	73
Tablo 14 Banka Çalışanlarının “Bankanızda şu anda uygulanan performans değerlendirme ile elde edilen sonuçları gerçekçi buluyorum” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri	74
Tablo 15. Banka Çalışanlarının “Performans değerlendirme sisteminin önemini ve Personel örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri	74

Tablo 16. Banka Çalışanlarının “Bankanızda performans değerlendirmesi yapılırken şu anda her bir personele ne kadar zaman ayrılmaktadır?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri	75
Tablo 17. Banka Çalışanlarının “Şu anda bankanızda performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara katılıyorum” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri	75
Tablo 18. Banka Çalışanlarının “Bankanızda performans değerlendirilmesinde görüşünüz alınıyorsa; sizce performansınızın değerlendirilmesinde görüşünüz ne derecede etkili olmaktadır?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri.....	76
Tablo 19. Banka Çalışanlarının “Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri.....	77
Tablo 20. Banka Çalışanlarının “Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri	77
Tablo 21. Banka Çalışanlarının “Performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyacının karşılanması için eğitim programlarına katıldınız mı?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri	78
Tablo 22. Performans Değerlendirmede Sonucunda Ortaya Çıkan Eğitim İhtiyacının Karşılanması İçin İştirak Edilen Eğitim Programları.....	78
Tablo 23. Banka Çalışanlarının “İşimi uygularken karşılaştığım problemlerin çözümü için eğitim uygulamalarına ihtiyaç duyarım.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri ...	79
Tablo 24 Banka Çalışanlarının “Katılmış olduğunuz eğitim programlarında ne kadar süre eğitim aldınız?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri.....	79
Tablo 25. Eğitim ve Geliştirme Programlarının Olumlu Olarak Etkilediği Alanlar...	80
Tablo 26. Banka Çalışanlarının “Almış olduğunuz eğitimler sonucunda edindiğiniz bilgi ve becerileri çalışırken uygulayabiliyor musunuz?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri	80
Tablo 27. Banka Çalışanlarının “Almış olduğum eğitimler sonucunda işe karşı stresim azaldı.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri	81
Tablo 28. Banka Çalışanlarının “Aldığım eğitimler sonucunda kurallara uyum davranışım pekişti.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri	81
Tablo 29. Banka Çalışanlarının “Katıldığım eğitimler sonucunda iş tatminim arttı.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri	82

Tablo 30. Banka Çalışanlarının “Aldığım eğitimler sonucunda daha özverili çalışıyorum.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri.....	83
Tablo 31. Banka Çalışanlarının “Eğitim programlarına katıldığım zaman daha yaratıcı olurum.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri.....	83
Tablo 32. Banka Çalışanlarının “Aldığım eğitimler sayesinde ekip halinde çalışma becerisi kazandım.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri.....	84
Tablo 33. Banka Çalışanlarının “Bankanızın eğitim ihtiyacı belirleme yöntemini uygun buluyor musunuz?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri.....	84
Tablo 34. Eğitim İhtiyacını Belirlemem Yönteminin Uygun Bulmama Nedenleri....	85
Tablo 35. Çalışanların Kararlara Katılım Düzeyi İle Eğitim Alma Durumları Arasındaki İlişki.....	86
Tablo 36. Çalışanların Kararlara Katılım Düzeyinin Eğitim Alma Durumuna Bağlı Olarak Değişimi	86
Tablo 37. Çalışanların Görüşlerin Etkili Olma Derecesi İle Eğitim Alma Durumları Arasındaki İlişki.....	87
Tablo 38. Çalışanların Görüşlerin Etkili Olma Derecesine Bağlı Olarak Değişimi ...	87
Tablo 39 Geri Bildirim Düzeyi İle Eğitim Alma Durumları Arasındaki İlişki.....	88
Tablo 40. Geri Bildirimin Eğitim Alma Durumuna Bağlı Olarak Değişimi	88
Tablo 41. Çalışanların Performans Değerlendirme Sonuçlarını Gerçekçi Bulma İle Eğitim Alma Durumları Arasındaki İlişki	88
Tablo 42. Çalışanların Performans Değerlendirme Sonuçlarını Gerçekçi Bulma Durumuna Bağlı Olarak Değişimi	89
Tablo 43. Performans Değerlendirme Sisteminin Personele ve Örgütsel Performansa Yaptığı Katkı Hakkındaki Bilgi Düzeyi İle Eğitim Alma Durumları Arasındaki	89
Tablo 44. Performans Değerlendirme Sisteminin Personele ve Örgütsel Performansa Katkı Hakkındaki Bilgi Düzeylerinin Eğitim Alma Durumlarına göre Değişimi	90
Tablo 45. Çalışanların Bilgi ve Becerileri İle Eğitim Arasındaki İlişki.....	90
Tablo 46. Firmanın Performans Değerlendirmedeki Olgunluk Düzeyi İle Verilen Eğitimin Etkinliği Arasındaki İlişki.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Eğitim İhtiyaç Analizi.....	14
Şekil 2. Eğitim İhtiyaç İlişkisi	17
Şekil 3. Konularına Göre Düzenlenen Seminer Dağılımı.....	26
Şekil.4. Davranış ve Performans İlişkisi.....	35
Şekil 5. Performans Değerlendirme Sistemi.....	49
Şekil 6. 360 Derece Değerlendirme Şeması	57
Şekil 7. Performans Değerlendirme Süreci.....	58

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Çağımızda sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler hızla artmakta ve bu artışın etkileri de iş hayatında görülmektedir. Hızlı gelişmelerin yaşanması insanları, kurumları ve ülkeleri artık bu değişmeye ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu nedenle ülkelerin, kurumların ve insanların çağın gereklerine uyum sağlamak için şiddetli/yoğun bir rekabet içerisinde olmalarını zorunlu kılmıştır.

Çağımızda globalleşen ekonomik süreç, işletmelerin birbirleriyle olan rekabetini hızlandırmış, kurumsal stratejilerinin bilgi teknoloji olanaklarıyla bütünleştirilmesini zorunlu kılmıştır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayıp faaliyetlerine devam edebilmeleri büyük ölçüde sahip oldukları insan faktörünü ne ölçüde etkin ve verimli kullandıklarına bağlıdır. İnsan faktörünün işindeki başarısını, o işin gereklerine göre değerlendiren bir süreç olarak performansları değerlemek ve değerlendirme sonucunda işgörenlerin verimliliklerindeki eksikleri gidermek amacıyla verilmesi gereken eğitim, bankacılık sektöründe çalışan personelin üretkenliğini ve başarısını artırması açısından gereklidir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ve bilgi toplumunda işgörenlerin sahip olacağı bilgi, kurumların rekabet gücü açısından da büyük önem taşımaktadır.

Sürekli gelişen teknolojik sistemler, çevre şartlarındaki değişimler ve uluslar arası rekabet, günümüzde bankacılık sektöründe çalışan personellerin her zaman olduğundan daha fazla etkin ve verimli kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Banka çalışanlarının verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi, performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eksikliklerin tespit edilmesi, yeni teknolojik gelişmelerin yakından takip edilerek banka çalışanlarına verilecek eğitimle sağlanır.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, kurumdaki tüm çalışanların başarıları kadar, eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim

ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan, performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir(Yıldız,2001).

Bankacılık sektöründe istihdam edilen insan gücünün bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere uyum sağlayacak donanıma sahip olması için; performans değerlendirme sonucunda işgörenlerin varsa eksik yönlerini belirlemek ve bunları, alacakları eğitim yoluyla giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlamaktır.

Bu çalışmada; bankacılık sektöründeki performans değerlemenin, eğitim faaliyetlerine etkileri ve sonuçlarının analiz edilmesi üzerinde durulması amaçlanmıştır.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak hızla artan rekabet ortamında işletmelerin rekabet avantajı sağlayıp faaliyetlerine devam edebilmeleri büyük ölçüde sahip oldukları insan faktörünü ne ölçüde etkin ve verimli kullandıklarına bağlıdır. Bu bağlamda insan faktörünün iş başarımının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirilmesi gerekmektedir. İnsan faktörünün işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendiren bir süreç olarak performansları değerlemek ve değerlendirme sonucunda işgörenlerin verimliliklerindeki eksikleri gidermek amacıyla verilmesi gereken eğitim, bankacılık sektöründe çalışan personelin üretkenliğini ve başarısını artırması açısından önemlidir.

Araştırmada veri elde edebilme, zaman kısıtlaması sebebiyle veri seti ağırlıklı olarak literatür taraması, kamu ve özel sektöre ait olan Osmaniye ilindeki ticari bankalara yapılan anket uygulaması, Türkiye Bankalar Birliğinin web sitesi ve diğer ilgili web sitelerinden elde edilmiştir.

Çalışmamız aşağıdaki varsayımlardan hareket edilerek yapılmıştır.

1. Bu çalışmada yer alan denekler, anket formunu içtenlikle doldurduğu,
2. Çalışanların performans düzeyi eğitim ihtiyacını ortaya koyduğu,
3. Bu araştırmada kullanılacak veri toplama araçlarının ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

Çalışmamızda yer alan önemli terimlerin anlamları aşağıda açıklanmıştır.

Performans: Performans, amaçlanmış ve planlanmış bir faaliyet sonucunda bir işi yapan bireyin, topluluğun ya da işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak elde edilene nitel ya da nicel olarak ölçen bir kavramdır.

Performans değerlendirme: Performans değerlendirme; kurumda görevi ne olursa olsun personelin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısaca bir bütün olarak çalışma sonuçlarının tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir.

Eğitim: Eğitim, önceden saptanmış esaslara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesidir.

Geliştirme: Farkında olarak veya olmayarak gerçekleştirilen bir öğretim sürecinde bir kişinin yeteneklerinin gerçekleştirilmesi veya geliştirilmesidir.

Çalışma, teori ve alan çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Teorik kısmın oluşturulması aşamasında kütüphane kaynaklarından, internet ortamından, bu alanla ilgili yayımlanmış kitap, tez, dergi ve makalelerden yararlanılmıştır. Çalışmanın teori olan kısmında; genel olarak bankacılık sektöründeki eğitimin genel kavramları olan eğitim, öğrenme, yetiştirme, geliştirme kavramları, bankacılık eğitimi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi süreci ve Türkiye bankalar birliğinin bankalara verdiği eğitim ile performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirmenin amacı, önemi, performans değerlendirme kriterleri, performans değerlendirme sistemleri ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarına yer verilmiştir. Çalışmanın alan araştırma bölümü Osmaniye ilinde tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen dokuz farklı banka şubesinde çalışan 106 personele uygulanarak anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket 120 değene dağıtılmış ve

113'ü geri gelmiştir. 7 adet anket ise yanlış, yetersiz olduğu için iptal edilerek değerlendirme için 106 adet anket kullanılmıştır.

1. 1. Problem

Hizmet sektörü içerisinde ve ülkemiz ekonomisi yönünden büyük bir öneme sahip olan sektörlerin başında bankacılık sektörü gelmektedir. Ayrıca bu sektör; teknolojik yenilikleri takip eden daha doğrusu takip etmek zorunda kalan bir sektördür. Piyasada rakiplerinin fazla olması, tüketicilerin özellikle müşteri memnuniyeti konusunda bilinçli olmaları nedeniyle bu sektörde faaliyet gösteren bankaların eğitime ve performans değerlemeye büyük önem vermeleri gerekmektedir.

Günümüzde artık “yeni” diye öğrendiğimiz birçok bilgi bu hızlı gelişmeyle kısa süre içerisinde yerini yeni bilgilere bırakmakta ve bu durum devamlılık göstermektedir. İşte toplumların, kurumların ve ülkelerin sağlıklı örgütlenebilmeleri ve süreklilik kazanabilmeleri bu değişmeye ayak uydurmaları ile olabilecektir. Bu hızlı gelişmelere ayak uydurmanın en etkin ve temel yolu da kuşkusuz “eğitim”dir. Bunu sağlamanın yolu da sistematik olarak personeline, yenilikleri eğitim yoluyla vermektir. Kişilere bu bilgi ve becerileri kazandırmanın yolu da “Performans Değerleme ve Eğitim”dir.

Sürekli gelişen teknolojik sistemler, çevre şartlarındaki değişimler ve uluslar arası rekabet, günümüz de bankacılık sektöründe çalışan personeller her zaman olduğundan daha fazla etkin ve verimli çalışmalarını zorunlu hale getirmiştir.

İşletme yönetimi çalışanlarının beklenen hedeflere ulaşabilmesi için, bilgi ve becerileri artırıcı eğitim faaliyetleri düzenlemektedirler. Çalışanlarının iş hedeflerine ne derecede ulaştığını ve eksiklerin neler olduğunu gösteren performans değerlendirmelerdir. Yapılan performans değerlendirmeler sadece ücret ve terfi konularında değil, kişinin eğitim ve geliştirme programlarında vazgeçilmez uygulamalar haline gelmiştir.

Yapılan literatür çalışması sırasında incelenen bazı araştırmaların çalışma konumuzla ilgili benzer tarafları, farklılıkları ve çalışmalar arasındaki ilişkileri aşağıda verilmiştir:

Hakan Kelleroğlu(2003), “Bankacılık Sektöründe Performans Değerleme Uygulamaları” adlı yüksek lisans tez çalışmasında; performans değerlendirme uygulamalarının bankalarda uygulanış biçimini ve etkilerini incelenmiştir. Performans değerlendirmenin kullanım amaçları ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları çalışmamızın benzer tarafını oluşturmaktadır. Çalışma sadece performans değerlendirme ile sınırlı kalırken, çalışmamız performans değerlendirme sistemi ile eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ise, çalışmamızın farklılığını oluşturmaktadır.

Murat Uçak(2007), “Türk Ticari Banka Sektöründe Performansın Ölçülmesi ve Eğitim Gereklilerinin Tespiti” adlı yüksek lisan tez çalışmasında, şube performansının ölçülmesi ve eğitim gereklilerinin tespiti konusunu incelemiştir. Çalışma eğitim gereklilerinin tespitinde şube performans verimliliği ve karlılığı dikkate alarak belirlemiştir. Çalışmamızda ise performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ihtiyacını belirlemedeki yeri incelenmiştir.

Hasan Basri Özpek(1991), “ Türkiye’de Bankacılık Eğitimi” adlı yüksek lisan tez çalışmasında, bankaların eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkışı, eğitim amacı ve türleri incelemiştir. Bankacılık eğitiminin amacı ve türleri çalışmamızın benzer tarafını oluşturmakla birlikte, çalışmamızda eğitim ihtiyaçlarının belirlenme şeklini performans değerlendirme sonuçlarına bağlamaktadır.

Songül Camgöz (2004) “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitimin Rolü” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, insan kaynaklarının eğitimi, eğitimin plan ve programının hazırlanması, insan kaynakları eğitiminin çalışanlarının gelişimi üzerine etkilerini incelemiştir. İşgörenlere verilen eğitim türleri ve eğitim programlarının hazırlanması gibi unsurlar çalışmamız arasındaki benzerliği oluşturmakla birlikte, çalışmamızda ele alınan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması çalışmalar arasında farklılığı oluşturmaktadır.

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar, eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan, performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir(Yıldız,2001).

Bankacılık sektöründe çalışanların verimliliği ve etkin kullanımı, performans değerleme sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarının kurumun amaçları doğrultusunda hazırlanan ve planlanan eğitim programları ile karşılanabilir. Böylece alışanlar yaptığı işin ve sorumluluğun kendileri adına gerektirdiği; “güçlü ve geliştirilmesi gereken zayıf yönlerini” görme imkânına sahip olurlar.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, bankacılık sektöründeki performans değerlemenin, eğitim faaliyetlerine etkileri ve bu doğrultuda elde edilecek sonuçlarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Bankacılık sektöründe istihdam edilen insan gücünün bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere uyum sağlayacak donanıma sahip olması için performans değerleme sonucunda işgörenlerin varsa eksikleri belirlemek ve bunları alacakları eğitim yoluyla giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlamaktır.

Bu çerçevede aşağıdaki hipotezlere cevap aranmıştır.

H₁ = alışanların performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara katılım düzeyi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₂ = alışanların görüşlerinin etkili olma derecesi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₃ = alışanların performanslarına yönelik geri bildirim düzeyi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₄ = Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarını gerçekçi bulma düzeyi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₅ = Çalışanların performans değerlendirme sistemi hakkındaki bilgi düzeyi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₆ = Çalışanların örgütsel performansa yaptığı katkı durumu hakkındaki bilgi düzeyi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₇ = Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₈ = Firmanın performans değerlendirmedeki olgunluk düzeyi arttıkça verilen eğitimin etkinliği artar.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bankacılık sektöründe verimliliğin artmasında özellikle, performans değerlemesi ile eğitim ihtiyacının tespit edilmesini ve çalışana verilecek eğitimlerle işin ihtiyaçlarını karşılayacak yetkinliğin kazandırılmasını açısından önemlidir. İşin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanan çalışanlar, işletmenin hedeflerine ulaşmasında etkin rol oynayacaklardır.

Performans değerlemesi yapmanın başlıca iki temel amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, personelin iş performansı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Tarifeler, ücret artışları, eğitim ihtiyaçlarının tespiti, kariyer planlama, motivasyon sağlama ve işten çıkarma gibi kararlar genellikle performans değerlemeden elde edilen bilgilere dayanır. Performans değerlemenin diğer bir amacı, çalışanların iş tanımlarında belirtilen standartlara ne ölçüde ulaştığının tespit edilmesi ve personeli geliştirmeye yönelik bir amaçtır. Yapılacak değerlendirme sonucunda çalışan kendi hatalarını ve eksiklerini görebilecek ve amirlerinin sağlayacağı geribildirimlerle kendini geliştirme imkânına kavuşacaktır(Dinçer ve Fidan, 1996).

Hizmet sektörü ve ülkemiz ekonomisi içerisinde büyük bir öneme sahip olan sektörlerin başında bankacılık sektörü gelmektedir. Ayrıca bu sektör; teknolojik yenilikleri takip eden daha doğrusu takip etmek zorunda kalan bir sektördür. Piyasada rakiplerinin fazla olması, tüketicilerin özellikle müşteri memnuniyeti konusunda

bilinçli olmaları nedeniyle bu sektörde faaliyet gösteren bankaların eğitime ve performans değerlemeye büyük önem vermeleri gerekmektedir.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak hızla artan rekabet ortamında işletmelerin rekabet avantajı sağlayıp faaliyetlerine devam edebilmeleri büyük ölçüde sahip oldukları insan faktörünü ne ölçüde etkin ve verimli kullandıklarına bağlıdır. Bu bağlamda insan faktörünün iş başarımının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirilmesi gerekmektedir. İnsan faktörünün işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendiren bir süreç olarak performansları değerlemek ve değerlendirme sonucunda işgörenlerin verimliliklerindeki eksikleri gidermek amacıyla verilmesi gereken eğitim, bankacılık sektöründe çalışan personelin üretkenliğini ve başarısını artırması açısından önemlidir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada banka sektöründeki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmenin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada kapsamında bankacılık sektöründeki performans değerlendirme ve performans değerlendirmeye dayalı eğitim uygulamaları hakkında banka çalışanlarının görüşleri temel alınmıştır.

Araştırmada veri elde edebilme, zaman kısıtlaması sebebiyle veri seti ağırlıklı olarak literatür taraması, kamu ve özel sektöre ait ticari bankalara yapılan anket uygulaması, Türkiye Bankalar Birliğinin web sitesi ve diğer ilgili web sitelerinden elde edilmiştir.

Anket uygulaması Osmaniye ilinde tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen dokuz farklı banka şubesinde (n=106) personele uygulanmıştır. Anket 120 değene dağıtılmış ve 113'ü geri gelmiştir. 7 adet anket ise yanlış, yetersiz olduğu için iptal edilerek değerlendirme için 106 adet kullanılmıştır. Bu örneklem doğrultusunda istatistiki analizler yapılmıştır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir.

1. Bu çalışmada yer alan denekler, anket formunu içtenlikle doldurduğu,
2. Çalışanların performans düzeyi eğitim ihtiyacını ortaya koyduğu,
3. Bu araştırmada kullanılacak veri toplama araçlarının ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

1.6. Terimlerin ve Kısaltmaların Tanımlanması

BDDK: Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurumu

TBB: Türkiye Bankalar Birliği

İK: İnsan Kaynakları

Eğitim: Eğitim, önceden saptanmış esaslara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesidir.

Yetiştirme : Yeni yeteneklerin kazandırılması ve geliştirilmesidir. Yetiştirme, özel bir konuda ve kısa sürede yarar sağlayacak bilgi ve becerilerin geliştirilmesi amacıyla sürdürülen çabalardır.

Geliştirme: Farkında olarak veya olmayarak gerçekleştirilen bir öğretim sürecinde bir kişinin yeteneklerinin gerçekleştirilmesi veya geliştirilmesidir.

Performans: Performans, amaçlanmış ve planlanmış bir faaliyet sonucunda bir işi yapan bireyin, topluluğun ya da işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak elde edileni nitel ya da nicel olarak ölçen bir kavramdır.

Performans değerlendirme: Performans değerlendirme; kurumda görevi ne olursa olsun personelin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısaca bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir.

BÖLÜM 2

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE EĞİTİM

Bu bölümde genel olarak bankacılık sektöründeki eğitimin genel kavramları olan eğitim, öğrenme, yetiştirme, geliştirme kavramları, bankacılık eğitimi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi süreci ve Türkiye bankalar birliğinin bankalara verdiği eğitim faaliyetlerine yer verilmiştir.

2.1. Temel Kavramlar

Bankacılık sektörünün eğitimini ele almadan önce, bu konuyla ilgili bazı temel kavramların açıklanmasında fayda vardır. Bu nedenle bu bölümde ilk önce bu temel kavramların açıklanmasına yer verilmiştir.

2.1.1. Eğitim

Sürekli gelişen teknolojik sistemler, çevre şartlarındaki değişimler ve uluslar arası rekabet, günümüz de bankacılık sektöründe çalışan personellerin her zaman olduğundan daha fazla etkin ve verimli kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir.

Bir faaliyet veya faaliyetler dizisinde etkin bir performans tutturmak için tutum, bilgi veya davranış becerilerini değiştirmeye yönelik planlanmış aktif bir öğrenme sürecidir. Amacı iş durumuna yönelik, bugün için ve gelecek için insan gücü ihtiyaçlarını gidermek ve bireylerin becerilerini geliştirmektir (Armstrong, 1993: 414). Eğitim konusunda çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların bazıları verilecek olursa;

-Eğitim, kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir (Taşkın, 1993: 23). Bu tanıma göre eğitim incelendiğinde eğitimin; plan, amaç, kültürlenme -bilgilenme, davranış değiştirme, gibi süreçlerden meydana geldiği görülmektedir.

Eğitim, belirli bir iş alanında ilişkin hüneri arttırmak ve dolayısıyla o belirli işin daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop, 1994: 236). Burada eğitimin hem kişiye hem de

işe yönelik olduğu vurgulanmaktadır. Yani, insana işe yönelik belirli davranışların, bilgi ve becerilerin kazandırılması amacıyla yapılır.

Eğitim bir değişim sürecidir. Bu açıdan bakıldığında, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yolu ile ve kasıtlı olarak meydana gelen değişim sürecine eğitim denir (Sabuncuoğlu, 1991: 125). Eğitim sadece davranışların değişmesi değil, aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusudur.

Bilgi toplumu olarak adlandırılan içinde yaşadığımız dönemde tüm kişi kurumlar açısından eğitim önemini gittikçe artırmaktadır. Çünkü bilginin giderek arttığı ve ulaşmanın kolaylaştığı bu ortamda, işletmeler bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanmalarıyla da orantılı olarak başarılı olmaktadır.

Çalışanların işletmeye bağlılık unsurunu güçlü tutan konular arasında eğitim, gerçekten de önemli bir yere sahiptir. Ücretler ve diğer haklar, bankacılık sektörünün kurumsallığı (dolayısı ile keyfi yöneltmemesi), yapılan işten alınan zevk, başarı duygusunun tatmini, olumlu katkıların takdir edilmesi gibi etkenlerin yanı sıra, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin yüksek tutulması için düzenlenen eğitimler, katılımcılara “Şirket beni önemsiyor, kişisel gelişimime katkıda bulunuyor ve bana yatırım yapıyor” hissini vermektedir(Gel, 2003,s14).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri diğer personel faaliyetleri ile yakından ilgilidir. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları, örgütün daha fazla yönetici istihdamını öngören bir işgören planlaması sonucu doğabileceği gibi, örgütte yapılan bir performans değerlendirme sonucunda yüksek potansiyeli olduğu tespit edilen, ya da yaptığı işle ilgili olarak eksikliklere sahip olduğu anlaşılan işgörenlerin eğitim faaliyetleri mevcut sorunların çözülmesi için uygulanabileceği gibi, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçların karşılanması için düzenlenebilir(Camgöz,2004.s8).

2.1.2. Öğretim

Faaliyetin yalnızca sınırlandırılmış bir alanına ilişkin bilgi ve beceriden çok, bütün hayatın her döneminde insanların ihtiyaç duyduğu ve bütün yaşam tavırlarında gerekli olan bilgi, beceri, ahlak değerleri ve rasyonel düşünüp karar verme yeteneklerinin geliştirilmesini amaçlayan faaliyetlerdir (Armstrong, 1993: 414).

Öğretimin amacı, kendilerine yardımcı olması amacıyla ve onların yaşamlarında toplumsal gelenek ve fikirleri etkileyen bir anlayışı kazandırmak için genç ve yetişkin insanlara temel nitelik gelişimleri için ihtiyaç hissedilen altyapılara sahip bir background'un ve gerekli şartların sağlanmasıdır. Öğretim; kültürü, kanunları, tabiatı ve bunlar gibi haberleşme, düşünebilme, bireyi geliştirme ve öğrenme için gerekli diğer temel becerileri içerir.

2.1.3. Yetiştirme

Yeni yeteneklerin kazandırılması ve geliştirilmesidir. Yetiştirme, özel bir konuda ve kısa sürede yarar sağlayacak bilgi ve becerilerin geliştirilmesi amacıyla sürdürülen çabalardır. Başka bir deyişle yetiştirme, bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirme faaliyetidir (Bingöl, 1990: 148). Yetiştirmenin amacı, oldukça özel ve hemen yarar sağlayacak becerilerin geliştirilmesidir. işgörenleri, iyi belirlenmemiş görev sınırları içerisinde iyi bilinen işleri yürütmeye hazırlamak hedef alınır (Hawrylyshyn, 1982: 67). Bu faaliyet işgörene; çok geniş bir öğrenme, merak etme ve anlama alanı ile hayal gücüne sahip olma ve insan ilişkilerini teşhis etme yeteneğini kazandırır (Hatipoğlu, 1993: 227). Yetiştirme programları işletme içinde iş başında sürdürülebileceği gibi, işletme dışında da sürdürülebilir.

2.1.4. Geliştirme

Farkında olarak veya olmayarak gerçekleştirilen bir öğretim sürecinde bir kişinin yeteneklerinin gerçekleştirilmesi veya geliştirilmesidir. Geliştirme programları genellikle planlanmış çalışma ve deneme unsurlarını ve özel eğitim vererek veya

zihinsel yetenekler aracılığıyla sık sık yapılan desteklemeleri içerir (Armstrong, 1993: 415). Yetiştirilmiş ve bir meslek veya hizmette çalışmakta olan elemanların eğitiminin veya bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesidir (Bingöl, 1990: 148).

Geliştirmenin amacı, işgöreni gelecekte yapacağı görevlere hazırlamaktır. Eğitim, yeni bilgi ve görüşlerin sistemli ve planlı biçimde öğretilmesini kapsarken; geliştirme kavramı, bu öğrenme sürecinin devamlılığını, kazanılan bilgi, görüş ve becerilerin iş hayatının gerçek şartları içerisinde hayata dönüştürülmesini ifade etmektedir (Aşçı, 1990,s 109). Yetiştirmede eğitim ile elde edilen bilgilerin uygulamaya dönüşmesi söz konusudur ve bu bilgiler çerçevesinde kişinin tecrübesi artmaktadır. Eğitim belli bir zaman zarfında yapılan bir veya birkaç faaliyet olmasına rağmen, geliştirmede belli bir zaman süresi yoktur, ömür boyu devam eder.

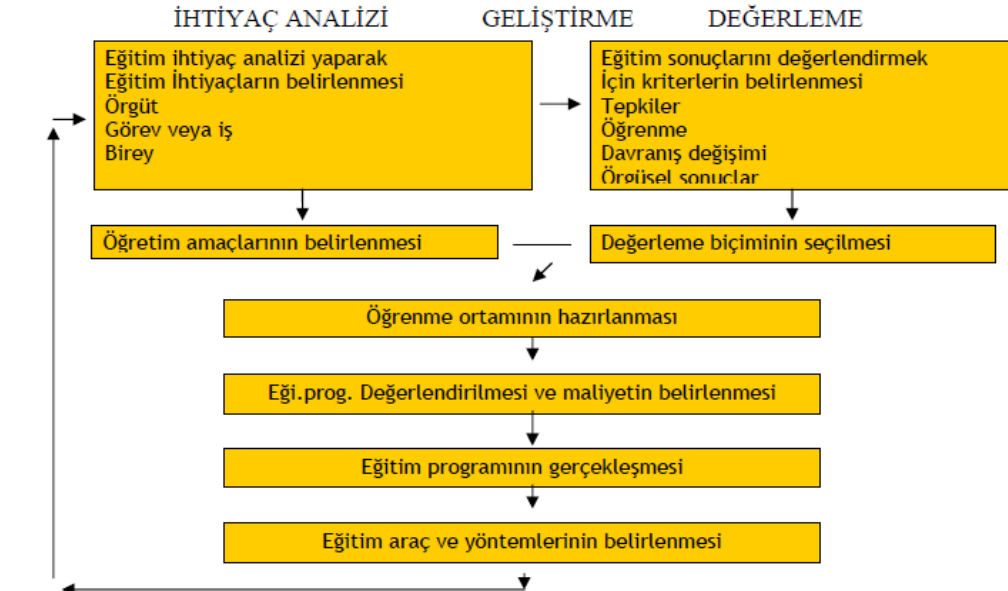
Geliştirme kavramı yetiştirmeden daha geniş kapsamlı olup daha fazla bilgi ve becerinin kazanılması önermektedir. İşe yönelik olmaktan çok kariyere yöneliktir. Çok acil becerilerin kazanılmamsıdan daha çok işgörenlerin potansiyelleri ile ilgilenir; işgörenlerin işe uyarlanabilir kaynaklar olarak görür(Elma ve Demir,2000.s.88).

İşletmenin insan gücü kaynaklarının etkinliğinin artırılması için, eğitim faaliyetlerinin, iş görenlerin ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde sistemli bir biçimde ve bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Eğitim için harcanan maddi kaynaklar ve zamanın karşılığının alınabilmesi için eğitim faaliyetlerinin diğer işletme faaliyetleriyle, özellikle insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerle paralel yürütülmesi gerekir. Bu yüzden eğitim faaliyetleri bir birine bağlı ve her aşamanın diğer aşamayı doğrudan etkilediği bir dizi faaliyet olarak görülmelidir. Her aşamanın gerekleri yerine getirilmediği zaman faaliyetlerin tamamının etkileneceği unutulmamalıdır.

İnsan kaynakları eğitimi bir süreç olarak ele alındığında aşağıdaki şekilde görüleceği gibi dört aşamadan oluşur(Çınar,2009).

Eğitim Faaliyetleri;

- 1- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
- 2- Eğitim amaçlarının belirlenmesi
- 3- Eğitim programı hazırlanması ve uygulaması
- 4- Eğitim programı sonuçlarının değerlendirilmesi



Şekil 1. Şencan, H., Erdoğan N., İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi, Beta Yayıncılık, 2001

2.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Süreci

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işletmenin stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak performans değerlemeyle ilişkili olarak düzenli aralıklarla yapılabileceği gibi, işletme içinden veya dışından gelen ve eğitim ihtiyacının habercisi olabilecek bazı sinyaller de dikkatleri eğitim eksikliği konusuna çekebilir.

Eğitim ihtiyacı, bir hizmet veya işte çalışan kimselere, işin veya hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve alışkanlık bakımlarından duyulan eksikliklerdir. Eğitim ihtiyaçlarının her zaman, eğitimin uygun bir çözüm yolu olarak görüldüğü türsel bir soruna göre tanımlanması gerekir. Bu sorunlar şimdi olabildiği gibi, ileride de çıkabilir veya eğitimden, birtakım sorunları çıkmadan önleyerek bir araç olarak yararlanılabilir. Eğitim programlarının uygulanması gereğini ortaya çıkaran sorun niteliğindeki durumlar şunlardır(Aşkun, 1978.s.431):

- İşgörenlerin uğradığı çok sayıda kazalar
- İşgörenler arasında görülen çalışma isteksizliği
- Yönetici ya da gözetimcilerin yetkileri ile sorumlulukları arasındaki uygunsuzluk
- Gözetimcilerin yeterli olarak desteklenmemesi
- Aşırı derecede işi üzerinden alma
- Çok fazla dikkatsizlik
- İşgörenlerin ciddi olarak ele alınmayan şikâyetleri
- İşgörenler ve bölümler arasında işbirliği yapılmaması
- İş ekipleri içinde çok sayıda yabancıların olması
- Çalışma gruplarındaki sürtüşme ve yanlış anlamalar
- Örgütteki yaygın aşırı derecede dedikodu
- Çok sayıda ilgisizlik örnekleri
- Çalışma grubunun yokluğu
- Çoğunlukla işgörenlerin işletme politikalarını umursamayışı
- Politikalardaki belirsizlik
- Örgütte pek az kişinin uygun gördüğü terfiler
- Önemi yapılanlarca anlaşılmamış raporlar
- Bölüm yöneticilerine verilmiş çok büyük sorumluluklar
- İyi ayarlanmamış ortak sorumluluklar
- Açıkça tanımlanmamış sorumluluklar
- Çalışmanın nasıl yapılacağı konusunda bilgi noksanı olan kurmay üyeler
- Etkili olmayan takım çalışmaları
- İşgörenlerin ihtiyaç duyduğu noksan teknik bilgi
- Çok yüksek eğitim giderleri
- Yönetici ve astları arasında pek yakın olmayan iş ilişkileri

Bu gibi hazır sorun çözme durumlarında eğitimin amacı bir bakıma ateşi söndürme niteliği taşımaktadır.

Eğitim ihtiyaacını saptama işlemi, programlı bir eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturur. Bu nedenle planlama zorunlu bir aşama olup, bu kademe gerektiği şekilde aşılmadan, diğerlerine geçilirse başarı sağlanamaz.

Eğitim programın gelişmesi esnasında atılacak ilk adım organizasyonun ve kişilerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Eğitim ihtiyaacının belirlenmesi aşaması, organizasyonun eğitim ihtiyaçlarının bilinmesi ve çalışanların eğitimlerinin sağlaması açısından mantıklı bir basamak olarak görülür.(Patton ve Pratt, 2002,s,465). İşteki pozisyonu ne olursa olsun tüm bireyler izlenerek değerlendirilmeli ve eğitim ihtiyaçları saptanmalıdır(Karabulut,2001s.45).

İhtiyaçların belirlenmesin asıl amacı, eğitim programının neyi vurgulamak için oluşturulduğunu anlamak olmalıdır. Bu durumda ihtiyaç belirleme, yönetim performansın geliştirilmesi ve potansiyel yöneticilerin yetiştirilmesi için gerekli yönetim bilgi ve yetenekler için kısa uzun vadeli ihtiyaçların anlaşılması amacıyla kullanılır(Freeman,1993.s.33).

2.3. Eğitim İhtiyaacının Belirlenmesi

Eğitimin sağlıklı bir şekilde planlanması için ilk adım eğitim ihtiyaacının belirlenmesidir. Bunun için eğitim araştırması yapmak gerekmektedir. Eğitim araştırması gelecekte nasıl bir eğitim yapılacağının belirlenmesi için yapılmaktadır.

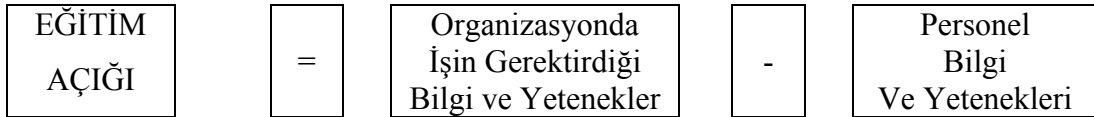
İşletmeler eğitim ihtiyaacını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bu yöntemler şunlardır; iş değerleme, iş analizleri, organizasyon analizi, eğitim ve geliştirmede iş analizi, performans değerleme, anket uygulama, yönetici görüşleri, çalışanların davranışlarının incelenmesi, i deneticilerin görüşünü alma.

McGehee ve Thayer'ın ihtiyaçları belirlenmesi üzerinde ilk çalışmaları, eğitim ihtiyaacının belirlenmesinin  aşamasını ( seviyesini) tespit etmiştir. Bunlar: organizasyon analizi, operasyon analizi ve kişisel analizdir. Eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesi aşaması; yöneticilerin en etkili bir şekilde organizasyonun amaçlarını yerine getirmeleri için neyi bilmeye ihtiyaçları olduğunu belirlemek amacıyla

organizasyon ihtiyaçlarını belirler. Organizasyondaki süreçler ve sistemler de ihtiyaçların belirlenmesi üzerinde odaklanmalıdır. Böylece eğitim, organizasyonel operasyonların küçük farklarını da vurgulayabilir(Camgöz, 2004, s, 24). Eğitim ihtiyaçlarını belirlemede en yaygın yaklaşım, kişilerden özel eğitim ihtiyaçlarını tanımlamaları istemektir. Fakat nc aşamayı birinci ve ikinci aşamadan ayrı düşünmek mümkün değildir. Eğitim ihtiyaçlarının en etkili bir şekilde belirlenmesi bu üç aşamayı da dikkate almalıdır.

İşletmelerde eğitim ihtiyaçlarını bir şekil ile göstermek gerekirse
(Aksan,1980) ;

şekil 2. Eğitim İhtiyaç İlişkisi



2.4. Eğitim Programının Düzenlenmesi

İşletmelerde yapılan eğitim tıpkı okul eğitimi gibi planlı yapılan bir eğitimdir. Her planlı eğitim önceden hazırlanan bir programa göre gerçekleştirilir. Bir eğitim programının düzenlenmesinde hazırlık, uygulama ve değerlendirme olmak üzere üç aşama vardır. Bu aşamalar aşağıda özetlenmiştir:(Ergül,2006,s63-64).

Hazırlık Aşaması: İşletmelerin uzun süreli yetiştirme planına, bu planın bir yıllık dilimini oluşturan programına göre bir eğitim etkinliği için program yapmaya, bunların st makamca onayından sonra hemen başlanması gerekmektedir. Hazırlık aşamasında öncelikle şunlar yapılmalıdır:

1. Eğitilecekler seçilmelidir.
2. Eğitilecekler tanınmalıdır. Bu tanıma çalışması işgörenleri kişiliği, özgeçmişi, performans (edim) düzeyi, öğrenimi ve eğitimi gibi elde edilebilecek tüm yönlerinde yapılmalıdır.
3. Seçilen işgörenlerin eğitimden beklentileri tespit edilmelidir.

4. Seçilen işgörenlerin yapılacak eğitimin uygulanmasına ilişkin önerileri toplanmalıdır. Bu öneriler yer, zaman, yönetim biçimi, program içeriği ve eğitmenler gibi konularda olabilir.
5. Eğitim programı tasarlanmalıdır.
6. Eğitmenler seçilmelidir. Tasarı eğitim programına göre konuları en iyi biçimde işleyecek kişiler saptanmalıdır. Bunlar örgüt içinden ve dışından seçilebilir.
7. Eğitmenler hazırlanmalıdır. Eğitim programında görev alacak eğitmenler uygulama başlamadan önce bir araya gelerek bütünlüğü sağlayabilecek düzeyde programın hedeflerinde ve konularında fikir birliği etmelidirler.
8. Eğitime uygun bir yer seçilmeli ve hazırlanmalıdır. Seçilen bu yere eğitim için gereken araçlar ve gereçler konulmalıdır.
9. Eğitim programının zamanı kararlaştırılmalıdır.
10. Eğitmenlerden ders planı ve ders notları toplanmalıdır. Her eğitmen vereceği her ders için bir ders planı yapmalıdır.

Uygulama Aşaması: Bu aşamada, Eğitim programının hedeflerine göre eğitime katılanlar gereken bilgiler, beceriler, tutumlar, uygun öğretme yollarıyla kazandırılmaya çalışılır. Uygulama aşaması öğrenme ortamının elverişli olmasıyla başarıya ulaşabilir. Bu ortamın hazırlanmasında eğitim programını yöneten yönetmenle, eğitmenlerin işbirliği, dayanışma ve eşgüdüm içinde çalışmasının büyük etkisi bulunmaktadır. Bu aşamada şunlar yapılmalıdır:

1. Zaman çizelgesi eğitime elverişli düzenlenmelidir. Bu çizelge eğitilenlerin durumuna, konunun özelliğine göre ayarlanmalıdır. Konular öncelik sırasına göre dizilmelidir.
2. Eğitilenlerin ve eğitmenlerin devamı sağlanmalıdır.
3. Dersler plana göre verilmelidir.
4. Eğitim Teknolojisi'nin olanaklarından yararlanılmalıdır.

Değerlendirme Aşaması: Eğitim sürecinin sonunda değerlendirme işlemi yer alır. Öğretme-öğrenme süreci sonucunda alınan ürünün eğitimin amaçlarına uygun olması gerekir. Bu nedenle değerlendirme eğitim sürecini değerlendiren ve onun ayrılmaz bir parçasıdır. Eğitim sürecini değerlendiremezsek onu kontrol edemeyiz.

İzlenemeyen bir süreç denetim altına alınamaz. Değerlendirme işleminde kullanılacak ölçütleri eğitim sürecinin başında yer alan hedefler belirler. Değerlendirme aşaması, eğitilenlerin ne öğrendiğini, eğitim programlarının nasıl uygulandığını tanıma aşamasıdır. Bundan dolayı iki tür değerlendirme yapılmaktadır:

1. Eğitilenlerin öğrenmedeki başarısının değerini bulmak. Bu değerlendirme, eğitimin başında, ortasında ve sonunda uygulanacak başarı ölçme araçlarıyla yapılmalıdır. Bunların ön, orta ve son değerlendirmede nasıl hazırlanacağı eğitim programı yapılırken kararlaştırılıp hazırlanması ve eğitim süresince uygulanması gerekmektedir.

2. Eğitim programının değerlendirilmesi. Eğitim programının hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarının eğitilenlere ve eğitmenlere sorularak değerinin bulunması, gelecek eğitim programlarına ışık tutacaktır. Bu değerlendirme genellikle anket yoluyla yapılmaktadır.

2.5. Eğitim Türleri ve Programları

Örgütlerin uyguladıkları eğitim türlerinin ve programlarının adlandırılması ve gruplandırılması örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Gerçekten, örgütlerde yapılan işgöreni yetiştirme faaliyetlerinin hepsi birer planlı eğitim çabasıdır. Bu yüzden buna işgören eğitimi demek mümkündür. Genel olarak bu tip yetiştirme girişimlerine hizmet içi eğitim denilmektedir. Ancak daha geniş açıklanması ve üzerinde daha detaylı çalışılması gerektiğinde böylesine genel bir yaklaşımdan ziyade, örgütte yapılan eğitimin şekline göre gruplandırmak mümkündür. İşgörenlerin yetiştirilmesi için işletmelerde yapılan planlı eğitim çoğunlukla zamanına ve yerine göre iki grupta toplanmaktadır. Çünkü işgörenlerin ne zaman ve nerede eğitileceği yönetim açısından daha önemlidir. İşletmelerde yapılan eğitim zamanına göre gruplandırıldığında hizmet öncesi eğitim, hizmet içi eğitim diye iki grupta, yerine göre gruplandırıldığında iş başında, iş dışında ve işletme dışında olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.

Eğitim programı, eğitilenleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinliklerini anlatmak için kullanılan bir deyimdir. İşletmelerde değişik isimler altında değişik içerikli pek çok eğitim programı uygulanmaktadır. Bir

işletmede hazırlanan bir eğitim programı başka bir eğitim programının aynısı değildir. Bu yüzden eğitim programlarına ortak bir isim vermek veya muhtevasını aynı tutmak çok zordur((Ergül,2006,s61).

Eğitim programı kapsamlı ve çok boyutlu olduğu için tanımında güçlükler ve çeşitliklerle karşılaşmaktadır. Bu yüzden bir çok tanımlara rastlanmaktadır. Bu tanımlar çoğunlukla yazarların eğitim anlayışlarına, felsefelerine ve planlı eğitimin hangi boyutlarda olabileceğine dair görüşlerine bağlı olarak değişmektedir(Erden,1995).

Kapsamlı bir eğitim programında öğretim, ders dışı faaliyetler, gezi, gözlem, özel günlerin kutlanması, kısa kurslar ve rehberlik gibi hizmetler de yer alır. Bu eğitim programlarında genellikle hedef (amaç), kapsam (içerik), eğitim durumları (öğretim faaliyetleri) ve sınav durumları (değerlendirme) olmak üzere dört öğeye yer verilir.

Eğitim türleri ve programları zamanına ve yerine bakılmaksızın da gruplandırılmaktadır. Gruplandırmada kullanılan ölçütler çok değişik olmaktadır. Örneğin bir işletmede eğitim, yönetim basamaklarına göre alt, orta ve üst kademe olarak gruplandırılırken, başka bir işletme eğitimin amacına veya üretimin çeşidine göre gruplandırılmaktadır.

2.5.1. Hizmet Öncesi Eğitim

Bir işletmeye alınması düşünülen insanların, işletmedeki görevlere yada işletmenin amacına uygun olarak yetiştirilmesine hizmet öncesi eğitim denilmektedir. Hizmet öncesi eğitim, uygulanacak eğitim programının amacına, içeriğine ve süresine göre; iş başında, iş dışında ve örgüt dışında yapılabilmektedir.

Bir çok örgütler kendilerine işgören yetiştirmek için okul açmaktadır. Bu tür okullara daha çok enstitü veya akademi denilmektedir. Bu tür bir uygulama çok pahalıya mal olacağından özel teşebbüs böyle bir uygulamaya önem vermemektedir. Örneğin, General Motor Enstitüsü'nde öğrenciler aynı anda hem okula gitmekte ve hem de işletmenin fabrikasında çalışmaktadırlar. Öğrenciler bir taraftan iyi bir ücret

alırken diğ er taraftan da mühendislik, teknik ve motorla ilgili dallarda eğitimlerini tamamlamaktadırlar. Eğitimlerini bitirdikleri zaman,terfi ederek daha iyi bir noktaya getirilmektedir.

Hizmet öncesi eğitim konusunda Türkiye'de de değişik uygulamalar vardır. Büyük işletmelerden Sabancı topluluğu burs verdiği kişileri iş e alma ve iş başında geliştirme yöntemini uygulamaktadır. Koç şirketleri ODTÜ ve İTÜ gibi üniversitelerin daha son sınıflarındaki öğrencileri seçmekte ve bunları zamanla desteklemekte ve iş e aldıktan sonra sorumlu görevlerde iş başında gelişmelerini, piyasayı ve iş i öğrenmelerini ve böylece yükselme imkânlarını sağlamaktadır.

2.5.2. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet iç i eğitim; bir işletmede iş e alınan kişinin, iş e başladığı ilk günden ayrıldığı güne kadar, yaptığı iş ile ilgili yeni gelişmelere uyum sağlayabilmesi amacıyla sürekli bir şekilde eğitime tabi tutulmasıdır.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, insan ve toplum hayatını etkilerken, kurumların yapı ve fonksiyonu da değişmektedir. Bu değişiklikler bir yandan yeni ihtiyaçlar oluşturmakta ve bir yandan da bazı meslekleri yok etmektedir. Gelişen toplumlarda yeni teknolojinin öğretilmesi ve hayata uygulanmasında, hizmet öncesi eğitimin yetersiz kalması; planlı ve düzenli bir hizmet iç i eğitimi zorunlu hale getirmektedir. Özel ya da kamu kuruluşunda çalışan personelin hizmet öncesi eksikliğinin tamamlanmasında, eğitimden beklenen sürekliliğ in sağlanmasında, değişik şartların hazırladığı yeniliklere uyum gösterilmesinde, mesleğ in gerektirdiğ i bilgi ve becerilerin kazandırılmasında hizmet iç i eğitimin önemli bir yeri vardır (Şahin,1996).

Hizmet iç i eğitim de iş başında, iş dışında ve örgüt dışında yapılabilmektedir. İş başında eğitim, iş gören bir tarafta çalışmakta iken bir taraftan da eğitilmektedir. İş başında uygulanan birçok eğitim programları vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- a) Oryantasyon (uyum) Eğitimi
- b) Yönetici gözetiminde eğitim

- c) Yetki aktarımı yoluyla eğitim
- d) Monitör aracılığıyla eğitim
- e) Staj yoluyla eğitim
- f) İş rotasyonu yoluyla eğitim
- g) Komiteler yoluyla eğitim

İş dışında eğitim programlarını da şu şekilde sıralayabiliriz:

- a) Konferanslar
- b) Seminerler
- c) Kurslar
- d) Gezi-Gözlem
- e) Duyarlılık Eğitimi
- f) Örnek Olay Yöntemi
- g) Rol Oynama Yöntemi

2.5.3 Şube Personelinin Hizmet İçi Eğitimi

Bilim ve teknolojideki yaşanan hızlı ve sürekli gelişmeler ayak uyduramayanları, yaşlarına ve yeteneklerine bakmadan eskitmekte, personeli ve çalıştığı örgütleri başarısız kılmaktadır. Bu nedenle, eğitimin amaçlarından biriside, eğitimin sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Sürekli bir şekilde değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını önceden gördükleri eğitim ve öğrenim ile karşılamakta yetersiz kalan personelin hizmet içi eğitime tabi tutulması işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır.

Şube personelinin hizmet içi eğitiminin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, şube personelinin performansı hakkında bilgi sahibi olmak ve performansının geliştirmesidir. Performans konusunda elde edilen bilgiler, personelin ücret artışları, görevde yükselme, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespiti, motivasyonun artırılması ve işten çıkarmaya temel teşkil eder. İkinci amaç ise, personelin iş tanımlarında belirlenen hedeflere ulaşma derecesinin tespiti ve varsa belirlenen eksiklerin hizmet içi eğitim programları ile giderilmesidir(Uçak,2007).

2.6. Bankacılık Eğitimi

2.6.1. Bankacılık Eğitiminin Amacı

Bankacılık organizasyonunda en temel unsur insan unsurudur. Hem iş gören hem işveren sorumluluğu bulunan insan unsuru iyi yönetilemediğinde yani kendisinden beklenenleri yerine getiremediğinde banka organizasyonlarının başarısını tehlikeye sokmaktadır. Son yıllarda artan otomasyon ağı ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak sistem ve teknoloji de bankacılıkta önemli unsurlar olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Banka faaliyetlerinin düzgün ve kesintiye uğramadan çalışabilmesi için insan ve sistem faktörünün iyi yönetilmesi, iyi yönetilmesi için de bu alanlarda eğitim ihtiyacının iyi belirlenerek yeterli ve zamanlı eğitim verilmesi gerekmektedir.

Bir bankanın başarılı olmasında etkili rol oynayan faktörlerden birisi de eğitimidir. Hem bankanın, hem de personelin geleceğini şekillendirmede büyük rol oynar. Ancak, bankalar personeline eğitim verirken, eğitim ile neyi amaçladıklarını, eğitimi neden verdiklerini bilmelidir. Aksi takdirde, eğitim vermekle görevli birimler (eğitim bölümleri) bilgi fabrikasına dönebilir ve gereklinin yanında gereksiz bilgilerde aktarılabilir. Bu nedenle verilen eğitim kişiye yalnızca bilgiyi değil, bir bilgiyi kişinin kendisinin nasıl bulup öğreneceğini ve bilgiyi işinde nasıl uygulayacağını, yine bilgeliği de öğrenmelidir(Özpek,1991,s,18).

Bankacılık eğitiminin bir başka amacı da, bankanın çalışma düzenindeki yeknesaklığı sağlamak olmalıdır. Personel, bankasını bir bütün olarak görecektir ve temsil edecek şekilde eğitilmelidir. Bir bölümdeki personel herhangi bir işlem yaparken veya herhangi bir konuda karar alırken, diğer bölümlerin çalışma ve karar mekanizmalarını da gözünde bulundurulmalıdır. Eğer birbirine ters düşen kararlar alınır, verilen hizmetin kalitesi, bankanın da iş verimi ve üretim düşecektir.

Bankalar eğitim programını etkileyerek nitelikli ve eğitilmiş bir insan gücü kaynağına sahip olmak amacındadır. Ancak bankalar eğitim verirken, personeline kendisini tanıtmak, satmak amacını da güderler. Personeline eğitim vermekle, banka,

personeline önem verdiğini, onu yetiştirmek istediğini, personelini o bankanın, kurumun bir ferdi olarak gördüğünü, bir mesaj olarak iletir. Böylece personelin bankaya olan bağlılığını artırmaya çalışır.

Bankacılık eğitiminin bir amacı da, personeli ileride yükleneceği görev ve sorumluluklara hazırlamaktır. Bankaların personel sirkülasyonu sonucu, üst göreve atanacak olan personel, atandığı görevin sorumluluğunu yerine getirmek için eğitime çağırır.

Bankacılık eğitiminin amaçları, bankadan bankaya, dönemden döneme değişebilir. Ancak, aşağıda verilen cümle, bankacılık eğitiminin amacını her zaman çok net olarak açıklayabilecektir:

Bankacılık eğitiminin amacı; iyi bankacılar yetiştirmektir.

Eğitimin temel amacı, personelin göreviyle ilgili bilgi ve becerisinin artırılması, meslekteki gelişmeleri izlemesi, kendisini yenilemesi ve bu suretle hizmetin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır.

Kurum, bu amaç doğrultusunda hizmet içi eğitim, yurt içi kurs, seminer ve benzeri eğitim faaliyetleri ile yurt dışı eğitim programlarına personelin katılmasını sağlar(Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu [BDDK],2007).

2.6.2. Banka Hizmet Ve Ürünlerine Yönelik Verilen Eğitim

Son yıllarda gerek Türk Bankacılık sektöründe gerekse uluslar arası bankacılık alanında yaşanan hızlı değişimler ve gelişmelere uyum sağlamada eğitimin rolü de giderek ağırlık kazanmaktadır. Dünya koşullarındaki değişimi yakından izleyen bankacılık sektöründe yaşadığı gelişmeleri aynı şekilde eğitim programlarına da yansıtmaktadır. Eğitim; artık asgari şartlarda yapılması gereken bir etkinlik olarak değil, en gelişmiş teknoloji desteğiyle ve özellikle de motivasyonu ön plana alacak şekilde yapılması beklenen bir hizmet olarak görülmektedir(Baykal, 2004). Bu gelişmeler çerçevesinde eğitim, ürün ve hizmetlerde de kendini gösterdi.

Hizmet ve ürünlere yönelik olarak verilen eğitim, genellikle bankacılık hizmet ürünlerini gerçek kişi ve kuruluşlara satan personele verilir. Bankacıların bilmesi

gereken, müşterilerinin ihtiyaçlarını nasıl karşılayabilecekleridir. Bu ise, ürün bilgisini öğrenmeyi gerektirir.

Ürün bilgisi, satılan bir ürünün, diğer ürünlerle bağlantısının iyi bilinmesi, bir ürünü satın alan kişinin diğer ürün ve/veya ürünlere ihtiyaç duyulup duyulmayacağını bilmesi ve gerekirse müşteriye önerilmesidir. Çünkü müşteriler bilmedikleri ve duymadıkları bir ürün ya da hizmeti isteyemezler. Ürün ya da hizmet bilgisini artırıcı eğitimin amacı, müşterilerin ihtiyacı olduğuna ve o ihtiyacı en iyi kendisinin karşılayabileceğine inandırarak, ürün ve hizmetlerin müşterilere nasıl satılabileceği ve müşterinin bankaya nasıl kazandırabileceğini öğretmektir(Özpek, 1991).

2.7. Türkiye Bankalar Birliğinin Bankalara Verdiği Eğitim

Bankacılık sektörünün eğitim gereklerini karşılamak üzere eğitim programlarını hazırlamak, yürürlüğe koymak ve uygulamayı izlemek, Birliğin bankacılık sektörüne ve kamuoyuna duyurulmasını uygun gördüğü etkinliklerinin tanıtım gereklerini yerine getirmek Eğitim ve Tanıtım Birimi tarafından gerçekleştirilmektedir.

2.7.1. Türkiye Bankalar Birliğinin Planlı Ve Spot Eğitim Faaliyetleri

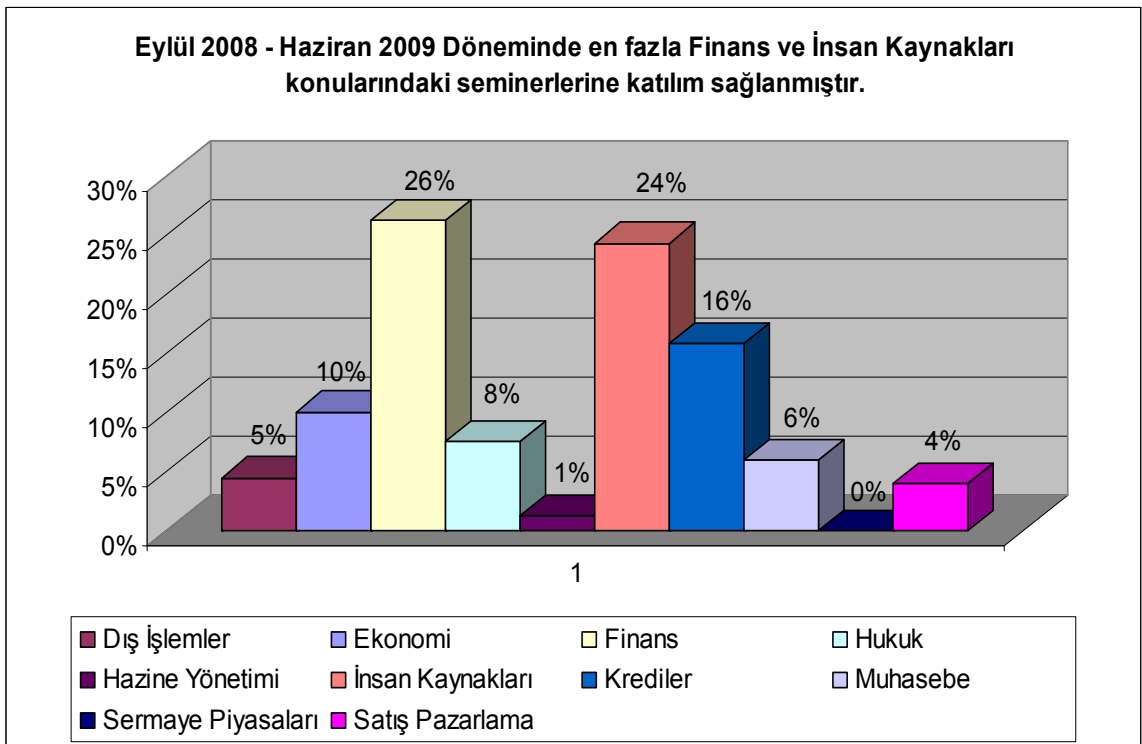
Türkiye Bankalar Birliği'nin her yıl düzenlemekte olduğu üçer aylık dönemsel eğitimler çerçevesinde, Ekim-Aralık; Ocak-Mart ve Nisan-Haziran Eğitim Dönemlerine İstanbul ve Ankara Eğitim Merkezleri'nde düzenlenen planlı seminerlere bankacıların yanı sıra bankaların sahibi olduğu leasing, factoring, yatırım ve menkul değerler ve sigorta şirketleri çalışanları ile Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu yetkilileri katılmaktadır.

TBB Eğitim Merkezi'nde 8 Eylül 2008 – 30 Haziran 2009 tarihleri arasında 332 adet seminer gerçekleştirilerek 704 sınıf/gün eğitim düzenlenmiştir. Bu seminerlere 13.430 kişi katılım başvurusunda bulunmuş olup, Eğitim Merkezi'nin fiziki koşulları çerçevesinde 6.855 kişinin katılımı sağlanarak toplam talebin %51'i karşılanmıştır(Türkiye Bankalar Birliği[TBB],2009).

2.7.2. Konularına Göre Düzenlenen Seminer Dağılımı

Türkiye Bankalar Birliği Eğitim Merkezi'nde en çok başvuru alan ve katılım sağlanan seminerler "Finans" ana başlığı altında sunulan seminerler olmuştur. İnsan Kaynakları-Yönetim-Beceri Geliştirme" ve "Krediler" ana başlıkları altında sunulan seminerler diğer yoğunluk gözlenen konuları oluşturmaktadır.

Şekil 3. Konularına Göre Düzenlenen Seminer Dağılımı



(TBB,2009)

2.7.2.Türkiye Bankalar Birliği'nin Eğitim Faaliyetleri Çerçevesinde, Uzaktan Eğitim'in Gerekliliği

"Çalışan Eğitimi" olgusunun doğuşundan bu yana organizasyonlar, eğitimde zaman ve mekandan tasarruf ve maksimum verim amacıyla, yeni eğitim stratejilerinin de arayışına sürekli devam etmişlerdir. Bu kapsamda en eski ve en çaplı strateji olarak "Uzaktan Eğitim" karşımıza çıkmaktadır. Uzaktan eğitim, eğiten ve eğitilenin, birbirlerinden fiziksel uzaklıklarla ayrılmış olduğu durumlarda, eğitimi aradaki

mesafeye karşın mümkün kılan ve maliyetlerden tasarruf sağlayan bir eğitim stratejisidir.

Özellikle çalışanların birbirlerinden ve organizasyonun diğer bölüm ve/veya birimlerinden fiziksel uzaklıklarla ayrıldığı durumlarda uzaktan eğitim, eğitim bölümleri tarafından çok etkin bir şekilde kullanılabilir. Zira çalışanların her birinin, sadece belli periyotlarla eğitimin sunulduğu mekana gerçekleştirecekleri seyahatlerin masrafları ve seyahat ve eğitim esnasında oluşan geçici iş gücü kaybı düşünüldüğü takdirde, uzaktan eğitimin ne kadar etkin bir yöntem olduğu anlaşılabilir. Uzaktan eğitimi en etkin şekilde kullanabilecek organizasyonlar için örnekleme yapmak gerekirse; özellikle dünya çapına yayılmış olan ve her şubesinde şirket kültürünü barındırmak ve sürdürmek isteyen çok uluslu şirketler buna en iyi örneği teşkil edecektir. Ülke içi şartlarda değerlendirdiğimizde ise, yurdun dört bir yanına yayılmış çok şubeli bir bankanın, böyle bir stratejiden önemli ölçüde yararlanabileceği açıktır.

2009 Haziran dönemi itibariyle, Türkiye’de 81 bankanın 171.255 çalışanla hizmet verdiği bankacılık sektöründe(TBB,2009), eğitim konusunda TBB’nin faaliyetlerine baktığımızda, çok geniş kitlelere çok geniş bir hizmet ağı çerçevesinde eğitim sunumuyla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu anlamda toplam 171 bin çalışana, TBB eğitim faaliyetlerinden kapasitesinin elverdiği ölçüde yararlandırılması sağlanan, bankaların finans sektöründe hizmet veren yan kuruluş çalışanlarının sayısı da eklendiğinde, kitle daha da geniş rakamlarla ifade edilmeye başlanacaktır. Bahsi geçen kitlenin, TBB eğitimlerinde hedef kitleyi oluşturması da, sunulan eğitim faaliyetlerinde zaman, mekan ve kaynak kısıtlında ciddi boyutları sergilemektedir.

Bu kapsamda, TBB faaliyetlerinin hedef kitlesi olan Türk Bankacılık Sektörü’nün sahip olduğu yüksek banka sayısı, bu bankaların geniş şube ağları, çalışan sayısı ve hizmet yelpazesinin genişliği göz önünde bulundurulduğunda, daha çok kişiye, zaman ve mekan kısıtı olmaksızın, maliyet etkin eğitim hizmeti sunmanın yollarını aramak zorunluluğu doğmuştur. Yukarıda bahsedilmiş özellik ve avantajlarından dolayı, Uzaktan Eğitim stratejilerinin, özellikle de Teknolojiyi

kullanan Uzaktan Eğitim stratejilerinin, TBB'nin hedeflerine ulaşmada faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.7.2.1 Türkiye Bankalar Birliği'nin Eğitim Faaliyetleri Çerçevesinde, Uzaktan Eğitim'in Uygulanması Durumunda Kullanımı Önerilen Araçlar

Bankacılık sisteminin ülke çapında yaygın dağılımı ve yoğun eğitim talebinin karşılanmasında sınıf eğitimlerinin fiziki kısıt olarak giderek artan bir boyutta karşımıza çıkması, eğitim teknolojilerinin kullanımını zorunlu kılmaktadır. Öte yandan, sektörün bilgisayar ağı ve kullanımında diğer sektörlerle kıyasla, gerek alt yapı gerekse teknolojik açıdan oldukça avantajlı bir durumda olması göz önüne alınarak, eğitimde özellikle bilgisayar teknolojilerinin kullanımının, uzun vadede ekonomik olacağı ve eğitimin daha yaygın bir şekilde uygulanması açısından önemli yararlar sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, sektörde zaten yatırım yapılmış olan bir bilgisayar teknolojisinin kullanımda olmasından ve bilgisayar altyapısının güçlü ve sağlam olmasından dolayı hiç tereddüt etmeden bilgisayar destekli bir teknolojinin kullanımın uygun olacağı düşünülmektedir. Öncelikle CD-Rom'larla BDE uygulamaları tartışılırken, İnternet teknolojisindeki çok hızlı değişim ve gelişimin karşısında kayıtsız kalınamayacağı ortaya çıkmıştır. Dünyadaki gelişmelerin ve Türkiye'nin bu gelişmelere adaptasyon sürecinin tahlil edilmesinin ardından, web kanallarının bu konuda kullanılabilir en uygun araç olduğu kanısına varılmıştır. Özellikle ekonominin gündeminin ve bankacılık ürün ve hizmetlerinin çok kısa sürelerde değişip kendini yeniliyor olması, bilginin güncellenmesinin önemini de ön plana çıkarmaktadır. Bu anlamda, web'in en büyük avantajlarından olan, zaman ve mekandan bağımsız eğitim alabilme ve sunum tarafında da anlık güncellenme olanaklarını sunabilmesinin, TBB'de WTE uygulamalarının hayata geçirilmesi için ilk adımların atılmasında sebep teşkil edebileceği düşünülmektedir. Ancak, uygulamada, TBB İnternet altyapısının daha da güçlendirilmesi gerekebileceği de göz önünde tutulmalıdır.

2.7.3. Web Tabanlı Uzaktan Eğitim

Finansal sektör ve bankacılık sistemi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişimleri yakından takip eden sektörlerin başında gelmektedir. Bankacılık sektörüne istihdam edilen insan gücünün tüm bu gelişmelere uyum sağlayacak donanıma sahip olması beklenmektedir. Çalışanların bilgiye zamanında ve kolay ulaşmaları öğrenme sürecinde süreklilik sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Türk bankacılık sisteminde, geçtiğimiz on yılda, büyük ölçekli bilişim teknolojileri yatırımları gerçekleştirilmiş, yeni finansal ürünler geliştirilmiş, ve çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılmasına önem verilmiştir. Türkiye Bankalar Birliği yukarıda belirtilen verilerden hareketle internet üzerinden uzaktan eğitim sunumunu sağlamak üzere 30 Mayıs 2003 tarihi itibarıyla www.tbb-bes.org.tr adresinde Bankacılık Eğitim Sitesini (BES) açmıştır.

Sistemin başlıca hedefi web tabanlı uzaktan eğitim teknolojilerinin kullanımını yaygınlaştırarak başta bankacılar ve finans sektörü çalışanları olmak üzere bankacılığa ilgi duyan herkes eğitim sunumu gerçekleştirmektedir.

BES'in hedef kitlesi kurumsal ve bireysel kullanıcılar olmak üzere iki tür kullanıcı grubu oluşturmaktadır. Kurumlar kullanıcı grubunda kullanıcıların BES'e başvuru ve kayıtları Kurum Eğitim Sorumluları tarafından yapılmaktadır. BES'ten yararlanmak isteyen kurumlar TBB'ne başvurmakta, kurumu temsilen belirlenen kurum eğitim sorumlusu sisteme tanımlanarak kendine bir şifre verilmektedir. Kurum eğitim sorumluları kullanıcıları siteme kaydetmekte, almakta olduğu kurslara ilişkin takip, raporlama, ölçme değerlendirme yetkilerine sahiptir.

Bireysel kullanıcılar ise kredi kartıyla doğrudan talep ettikleri kursları satın alabilmekte, sistemin sağlamış olduğu imkanlar çerçevesinde almış oldukları kurslara ilişkin ilerlemelerinin ve kurs sonundaki sınavlardaki başarı durumlarını izleyebilmektedirler.

Bankacılık eğitim sitesinde başlangıçta, Temel Muhasebe, Temel Bankacılık, Finanssal Matematik ve Temel Ekonomi kursları sunulmuştur. Kişisel gelişim konusunda eğitim ihtiyacı göz önüne alınarak BES'e takım çalışması ve duygusal zeka, çalışanın yeteneklendirilmesi ve enerjilendirilmesi, koç ve danışman olarak yönetici, kaynak olarak zaman ve iletişim yoluyla çatışmanın üstesinden gelmek kursları 2004 yılı itibariyle verilmiştir. Bu kurslardan bir yıl içerisinde 1828 kişi yaralanmış ücretsiz kurslardan ise 10.000 yakın kişi yaralanmıştır. Bugüne kadar, hem finansal hem de kişisel gelişim konularında kurslar ve kamuoyunun yararlanabildiği ücretsiz eğitimler veren TBB, BES ile 100.000'in üzerinde kullanıcıya uzaktan eğitim hizmeti sunmuştur.

Türkiye Bankalar Birliği web tabanlı uzaktan eğitim faaliyetleri bankacılık sektöründe gerek e-öğrenim uygulamalarının başlatılması, gerekse uzaktan eğitim sektörünün gelişmesine yönelik itici güç olmuştur. Geçilen iki yıl zarfında bankalar kendi eğitim yönetim sistemlerini kurmuş ve uzaktan eğitim uygulamalarına geçmiştir.

TBB, Eğitim Yönetim Sistemi ile kullanıcılarına daha hızlı ve yenilikçi çözümler sunarken, geliştirmekte olduğu güncel eğitimler ile sektörün ihtiyaçlarını karşılamaya devam etmektedir.

2.8. Bankacılık Eğitiminin Amacına Ulaşması İçin Yapılacak Çalışmalar

Bankacılıkta uygulanan eğitim programları, ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarının bir sonucu olarak doğar. Eğitim ihtiyaçlarını doğuran başlıca etkenleri şöyle sıralayabiliriz (Özpek,1991, s, 23-25):

- Teknolojik gelişmeler,
- Yeni bankacılık ve tekniklerin kullanılması,
- Personelin yeni görev ve sorumluluklara hazırlanması,
- Bankanın organizasyon yapısında meydana gelen değişiklikler,

Ayrıca;

- Yasa ve uygulamadaki değişiklikler,
- Avrupa Birliği Düzenlemeleri,

- Basel ve Bankacılık Komitesinin Düzenlemeleri,
- Türkiye BDDK'nın Düzenlenmemeleri

Verilecek olan eğitimin amacının saptanmasından sonraki aşama, eğitim programının hazırlanıp yürürlüğe konmasıdır. Ancak, eğitim programının en önemli ve can alıcı noktası ise, uygulanan eğitim programının, amacına ulaşım ulaşmayacağıdır. İşte, bu konudaki şüpheleri azaltmak ve amaca ulaşım oranını yükseltmek için şu noktalar göz önünde tutulmalıdır:

- Eğitimin mümkün olabildiğinde uygulamalı olmalıdır.
- Eğitim sıkıcı ve bıktırıcı olmamalıdır.
- Eğitimin neler hedeflediği başlangıçta belirtilmelidir. Hedeflerin baştan belirlenmesi, hem öğrenmeyi, hem değerlendirmeyi kolaylaştırır.
- Eğitim gerçekçi olmalı, katılımcının dikkatini açık tutmak için günlük bankacılık işlemlerinden olaylar anlatılmalı, örnekler verilmeli ve tartışmalar açılmalıdır.

Bankacılık eğitimi, bir ihtiyaç doğduğu ve bankanın üretim kapasitesini, personelin iş verimini ve bilgi düzeyini yükseltmek için verildiğinden, yeni yürürlüğe konan eğitim programının bekleneni verip verilmediğini anlamak için ilk programlar dikkatle izlenir. İlk izlenimler olumlu ise, programın uygulanmasına devam edilir. Aksaklıklar görüldüğünde düzeltmeler yapılır.

Program hakkındaki izlenimleri desteklemek için, şu çalışmalar yapılabilir:

- Eğitim programının sonunda, katılımcılara program hakkında bir anket uygulanır, varsa düşünceleri yazılı olarak alınır.
- Eğitim sürecinde katılımcılar izlenir, gelen olumlu- olumsuz tepkilere göre programa yön verilir.
- Üçüncü değerlendirme yöntemi ise, kursta öğrenilenleri iş başında uygulanıp uygulanmadığı ile ilgilidir. Ancak, bu değerlendirmeyi yapanlar eğitimci olmadıkları için, böyle bir değerlendirme subjektif olur. Değerlendirmeyi yapan amir, eğitim programının amacının ve içeriğinin ne olduğunu bilmeyebilir, bu da yanlış ve eksik değerlendirmeye yol açabilir.
- Dördüncü değerlendirme yaklaşımı ise, en geniş yaklaşımdır. Bankanın bir bölümünün değerlendirmesini yaparak, eğitim programının uygulanmasından sonra, hizmet kalitesinin ürün satış reklâmlarının, kişi başına düşen verimliliğin, kar vb gibi konuların hangi yönde geliştiği saptanır ve sonuca değerlendirme yapılır.

BÖLÜM 3

PERFORMANS DEĞERLEME

Bu bölümde performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirmenin amacı, önemi, performans değerlendirme kriterleri, performans değerlendirme sistemleri, performans değerlendirmeye katılım ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları yer verilmiştir.

3.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır(Akal,1998, s,1).

Performans değerlendirme; kurumda görevi ne olursa olsun personelin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısaca bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir. Bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç duyulduğu sorusu performans değerlemenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır.

Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri, gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Kurumun bütünün performans değerlemesi söz konusu olabilmektedir(Fındıkcı,1999, s,56).

Performans değerlemesi sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerektiği açıktır. Yönetim ihtiyaçlarını, görevini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlarda bir işin en iyi nasıl yapılacağını ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır.

Performans değerlendirmeleri, işgörenlerle işverenlerin önemli iş konularını tartışabilmeleri için fırsat sağlar. Bir organizasyonda çalışan bireylerin yetenekleri birbirinden farklıdır. İyi bir performans değerlendirmesi bireysel farklılıkları göz

önünde bulundurur ve performansı kesin bir biçimde ölçmek için öznel nesnel standartları bir arada kullanır(Yıldız, 2001, s, 17)

Performans değerlendirilmesi, iyi düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Çalışanların performanslarına ilişkin kararlar insan kaynakları yönetimin diğer bölümlerini de etkiler. Ücret politikası, terfi, mesleki gelişim, görev tasarımı, işe alma kriterlerini belirlenmesi, kariyer planlama ve eğitim, performans değerlendirmesinin etkilediği alanlardan bir kaçıdır(Palmer, 1998).

3.2. Performansın Tanımı

Performans, amaçlanmış ve planlanmış bir faaliyet sonucunda bir işi yapan bireyin, topluluğun ya da işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak elde edileni nitel ya da nicel olarak ölçen bir kavramdır(Benligiray, 1999, s,5).

Performans, sözlük anlamı ile bir isin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili biçimde tamamlaması iken, işlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır(Bingöl,1990).

Performans tanımları, genelde iş ortamında “mükemmeli arayış” olarak algılanabilir bu özelliği ile başarı kavramından ayrılır(Önelge, 2007,s,32).

Performans, insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları geliştirme işlevlerinde en yoğun biçimde kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanamayan bir terimdir. Ancak insan kaynakları açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir.

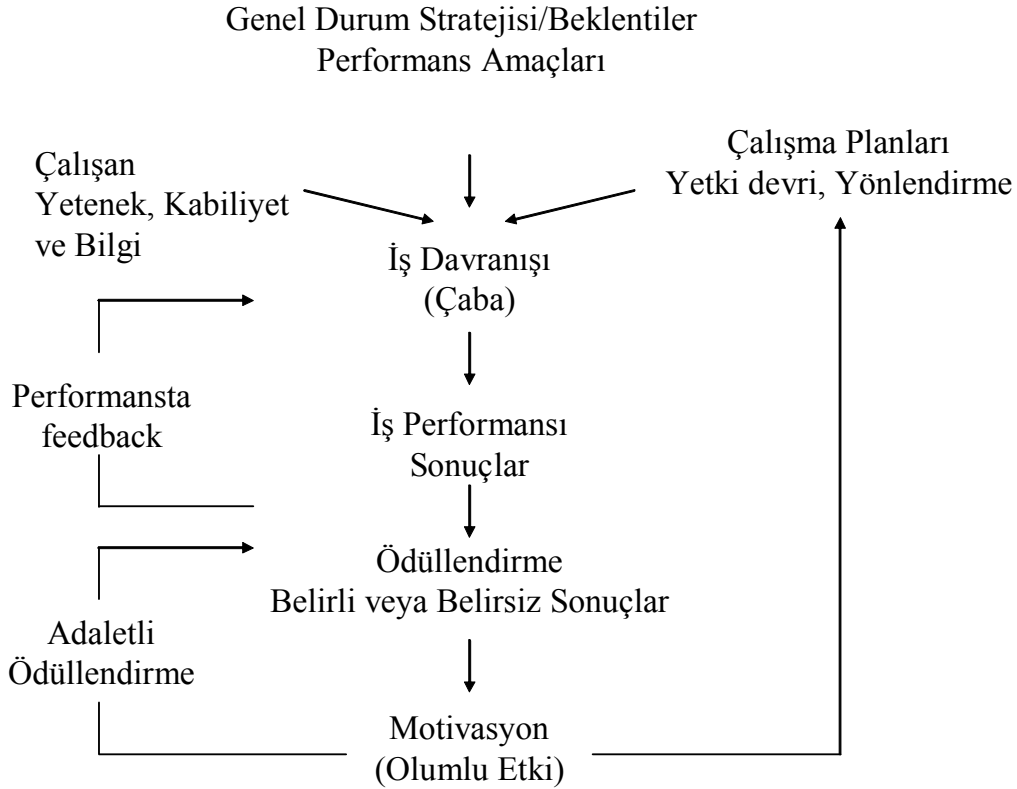
3.3. Performans Değerlendirmenin Önemi

Çağımız işletmeleri yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri, rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ve Pazar payını artırabilmeleri için örgütsel olarak büyümek ve gelişmek zorundadırlar. Bu nedenle, rekabetin gittikçe yoğunlaştığı ve küreselleşmenin hızla yayıldığı bir ortamda performans değerlendirmenin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır.

Personel değerlemesi işletme açısından önem taşıdığı kadar çalışanlar tarafından da önem taşır. Özellikle yüksek performans sergileyen iş görenler, çalışmalarının karşılığını görmek ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletme ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler(Kelleroğlu, 2003,s,9). Ayrıca değerlendirme sonucunda işgörenlerin varsa eksiklikleri bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlanacaktır. Bu perspektiften bakıldığında performans değerlendirmesinin, çalışanı işe yönlendirme ve yönlendirme aracı olarak geliştirildiği söylenebilir(Sabuncuoğlu, 1997,s,166).

Bilindiği gibi performans değerlemesi asıl olarak bireyi odak noktası seçmiştir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesi de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir. Bireyin davranışı ve performansın etkisini şekil 3'teki gibi gösterebiliriz. Görüldüğü gibi bir işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlemesi önem taşımaktadır (Türkel,1998, s,50).

Şekil.4. Davranış ve Performans İlişkisi



Kaynak: Walker J.W., Human Resource Strategy, McGraw Hill, 1992, s. 259

Performans değerlendirmesi örgüt içinde çalışan personelin belirli bir zaman dilimindeki çalışmasının yeteneklerinin gelecekteki potansiyel gücünün bugünden tahmin edilmesine katkı sağlayacaktır. Her işletme çalışanları ile ilgili etkin ve tutarlı kararlar alabilmek çalışanlara başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek ve yetenekleri geliştirici önlemleri zamanında alabilmek için performans değerlendirmesi yapmak zorundadır(Yeniçeri1996).

3.4. Performans Değerlemenin Amacı

Performans değerlendirmesi çalışanların performansının yönetim ve geliştirilmesinde zamanında ve doğru kadrolama kararlarında ve işletmenin ürettiği ürün ve hizmetin kalitesinin geliştirilmesinde giderek önem kazanan bir unsur haline gelmiştir(Çelik, 2001). Sistemli bir şekilde yapılan performans değerlendirmesi yöneticilerin her bir çalışanın değerlemelerinin yardımcı bir araç olarak bir çok işletme tarafından benimsenmiş bulunmaktadır. Bu değerlemeler daha çok üst

kademe işlere terfi ettirilecek iş görenleri seçmede, ücretlerde liyakate göre artış sağlama da ve eğitime ihtiyaç olanların saptanmasında bir kriter olarak kullanılmaktadır. Değerlemeler aynı zamanda tedarik seçim ve yerleştirme sebeplerinin geçerliliğini belirlemede bir denetim aracı olarak kullanılmaktadır(Bingöl, 1990). Her İşletme, belirli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetimini üstlenenlerin temel görevi ise örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En başarılı olanın ne olduğu ne ifade ettiği yönetimin performans değerlendirme anlayışına göre belirlenir. Yönetimlerin varlığı kadar işletmelerin varlığı ve sürekliliği de bu anlayışın geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır(Akal, 1992).

Bu nedenle işletmeler performans değerlemeye büyük önem vermişler ve değerlendirmeyi çeşitli amaç için kullanmışlardır ve performans yönetimin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde; verim, kalite ve insan ilişkileri vardır(Canman, 1995).

Performans değerlendirilmesi yapmanın başlıca iki temel amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, personelin iş performansı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bu bilgi özellikler yönetsel kararlar alırken gerekli olacaktır. Terfiler, ücret artışları, eğitim ihtiyaçlarının tespiti, kariyer planlama, motivasyon sağlama ve işten çıkarma gibi kararlar genellikle performans değerlendirmeden elde edilen bilgilere dayanır. Performans değerlemelerin diğer bir amacı, çalışanların iş tanımlarında belirtilen standartlara ne ölçüde ulaştığının tespit edilmesi ve personeli geliştirmeyi yönelik bir amaçtır. Yapılacak değerlendirme sonucunda çalışan kendi hatalarını ve eksikliklerini görebilecek ve amirlerinden sağlayacağı geri bildirimlerle kendisini geliştirme imkânına kavuşacaktır(Dinçer ve Fidan, 1996).

Çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamak performans değerlemenin başta gelen amaçlarından biridir. Etkili bir performans değerlendirme personelin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumu ölçer. Aldıkları bu geri besleme sayesinde kendilerini geliştirmeye ve işletmeye da etkin bir şekilde hizmet vermeye çalışırlar(Palmer, 1993). Performans

değerlendirmenin amacı; işgöreni değil, yaptığı işin değerini ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle iş görenin kişiliği zedelemeyen performansının nicel ve nitel yönden geliştirebilmesi gerekmektedir(Başaran, 1985). Performans değerlendirmede amaç; kişiyi bir bütün olarak ele almak ve başarılarını ödüllendirmek başarısızlıklarını bildirmek ve bununla ilgili eksikliklerinin giderilmesine olanak sağlamaktır. Performans değerlemede temel ilke, başarısızlıklardan hareket edip, kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir(Fındıkçı, 1999).

3.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Sosyal bir varlık olan insan çevresi ile sistematik ve sürekli bir ilişki içindedir. İnsanlar, diğerleri ile olan ilişkilerinde kendileri ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak isterler. Takdir edilmek, cesaretlendirilmek, övülmek ihtiyacı duyarlar. Bunların hepsi doğal ihtiyaçlardır. Günlük hayatta olduğu gibi iş hayatında da çalışan bireylerin iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri beslemeler almaya ihtiyaçları vardır. Bu bilgilerin mutlaka olumlu olması da gerekli değildir. Kişinin kendi çalışmaları hakkında hiç bilgilendirilmemesi ile yeri geldiğinde olumsuz bile olsa bilgilendirilmesi karşılaştırıldığında bilgilendirmek hem kişi hem de kurum bakımından daha olumlu sonuçlar vermektedir.

İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesini, çalışmalarında değişiklikler yapmasını, kendisini geliştirmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla her şeyden önce performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik de insanın doğasından gelmektedir(Fındıkçı,1999,s,299).

Performans değerlendirmeleri, çalışanların belirli bir dönemde gösterdikleri performansı ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme sonuçlarından çalışanlara yönelik muhtelif kararların alınmasında faydalanılır.

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme, işten çıkarma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılmaktadır.

Günümüzde performans değerlendirme sonuçlarının en yaygın kullanım alanları aşağıdaki gibi sınıflanabilir:

3.5.1. Ücret-Maaş Yönetimi

İnsan kaynakları modelinde performans yönetim sistemi sonuçları genellikle ücret sistemine de girdi teşkil eder. Şirketlerde genel olarak, performans değerlendirme sonuçları ücret paketine iki şekilde yansıtılır:

- Temel ücretin, performans zammı ya da terfi yolu ile arttırılması
- Performans değerlendirme puanının çeşitli katsayılar kullanılarak performans primine dönüştürülmesi ve “değişken ücret” olarak ödenmesi.

Değişken ücret, potansiyel olarak ücret paketinin en motive edici unsurudur. Performansa dayalı ücretlendirmenin temelini oluşturur ve ücret giderlerinin şirket performansıyla doğru orantılı olmasını sağlar. Ayrıca, şirketin öncelikli hedef ve beklentilerinin çalışanlara aktarılmasını ve çalışanların sergiledikleri davranışların sonucunda elde edilen getiriyi şirketle paylaşmasını sağlar. Tüm bunlara ek olarak, ücret harcamalarının yıllar için katlanarak sabit bir yük oluşturmasını engeller(Şentürk,2009).

İşletmede sağlam bir ücret yapısının kurulması açısından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirmenin kişileri motive edebilmesi için görüşler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktadır. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır.

Bunun için, performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir(Özsoy,2005,s,10).

3.5.2. Stratejik Planlama

Her kuruluşun, ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları vardır. Bu amaçlar, insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir. Performans değerlendirme sistemi her kuruluşun kendi ihtiyacına uygun olarak hazırlanmalıdır. Bu nedenle kuruluşların kendileri için geliştirdikleri, performans değerlendirme modelleri, uygulama esasları, değerlendirme formları, hedefler, beklenenler vb. kriterler, kuruluşun stratejilerinin bir uzantısıdır. Böylece uygulamada, kuruluşun strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurmasına ve paylaşmasına aracılık etmektedir.(<http://www.remiskulubu.org/Performans-Değerlendirme-Sonuclarinin-Kullanilmasi.html>,2009).

Planlama hemen her işletmede, tepe yönetimi tarafından genel amaçlar stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her departman kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

3.5.3. Personel Planlama

Personel planlaması, örgütün mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte personeli elde etmesi için girişilen bilinçli bir faaliyettir.

İnsan Kaynaklarının gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre; çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar ve bir sonraki dönemin hedeflerini saptar (Taştan, 2007).

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, var olan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

3.5.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar, eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan, performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir(Özsoy,2005,s,52).

Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece, eğitime ihtiyacı olan

çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkılar artırılmaya çalışır(Kaynak, 2000,s,207).

Organizasyonlarda yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekte mümkün olacaktır.

3.5.5 Kariyer Planlama

Etkili performans değerlendirme, performansın güçlü ve zayıf olduğu alanlarını ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri besleme, çalışanları, kendilerini geliştirmek için teşvik eder ve organizasyonu, çalışanları eğitim ve geliştirme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkılar artırılabilir(Yumuşak,2009).

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirmenin verileri, kariyer geliştirme sistemine gerekli bilgileri vererek, yararlı bir başlangıç noktası oluşturacaktır(Biray,2009).

Kariyer planlaması, bir bakıma bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu sektör içerisinde ilerleyişinin planlanmasıdır.

3.5.6. Terfi Ve Nakiller

İletmede çalışanların mevcut işlerindeki başarı düzeyleri ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak performans değerlendirme, terfi ve nakil ile ilgili kararların alınması, böylelikle uygun işe uygun eleman, ayrıca yeterli nitelik

ve sayı da eleman sağlanması kararlarına veri teşkil ederek personel planlamasının etkin bir şekilde yapılmasına da imkân sağlar.

Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayin ile ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir(Kaynak,1998,s,156).

İşletmede çalışanların mevcut işlerinde ki başarı düzeyleri ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak performans değerlendirme, terfi ve nakil ile ilgili kararların alınması, böylelikle uygun işe uygun eleman, ayrıca yeterli nitelik ve sayıda eleman sağlanması kararlarına ve teşkil ederek personel planlamasının etkin bir şekilde yapılmasına da olanak sağlar(Kelleroğlu,2003,s,16).

3.5.7 Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir (Fındıkçı, 2000,s, 341).

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler(Yıldız,2001,s,53).

3.5.8. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir.

Doğru yerde, doğru zamanda, doğru nitelikte ve niceliğe sahip çalışanların tespitini kolaylaştıran performans değerlendirme; iş gücü planlamasında çalışanların sözleşmelerinin yenilenmesi, çalışanların yatay ve dikey gelişimlerinin belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır (Dilek,2009, s,92).

Performans değerlendirme sonuçlarında başarısız oldukları tespit edilen bireylerin bütün eğitim ve iyileştirme çabalarına rağmen başarısız olup hiçbir gelişme göstermemesi halinde, işten çıkarılma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır. Ancak işletmelerde performansın tek bir dönemsel değerlemesi sonucu iş görenlerin işten çıkarılması doğru bir uygulama değildir. Bu noktada, yöneticinin her türlü çareye başvurduğundan, yapılan her şeyin elemanın personel dosyasına işlendiğinden ve elemanın hangi koşulda işten çıkarılacağından personele daha önce bilgi verildiğinden emin olunması gereklidir.

3.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

İş konusu, çalışanın düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır. Çevresiyle sürekli ve sistemli bir alış veriş içindedir. İnsan bu alış verişte, yani diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisiyle bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve öğrenmek ihtiyacı duyar. Bütün bunlar doğal ihtiyaçlardır.

Çalışanın iş başarısı konusunda bilgilendirilmeye geri beslemeye ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçlar arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme

ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendisini geliştirmesini sağlayacaktır.

Performans değerlendirmeye ilişkin bir araştırmada performansı belirli aralıklarla değerlendiren bir grup çalışan ile değerlendirmeyen bir grup karşılaştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre performansı hakkında düzenli bilgi alınan gruptaki çalışanların daha yüksek düzeyde başarı gösterdikleri tespit edilmiştir. İnsanlara çalışmaları ile ilgili verilen bilgilerin mutlaka olumlu olması gerekli değildir. Bu bilgiler olumsuz da olabilir. Diğer bir ifade ile kişiyi kendi çalışmaları hakkında hiç bilgilendirilmemesi ile yeri geldiğinde olumsuz bile olsa bilgilendirilmesi karşılaştırıldığında bilgilendirmek hem kişi hem de kurum bakımından olumlu sonuçlar vermektedir(Özer,1995).

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel, psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde, kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmaların düzenlenmesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

Düzenli olarak ve kurum kültürüne uygun olarak yapılan bir performans değerlendirilmesinin yararları sayılamayacak kadar çoktur. Çünkü çalışanın işini iyi yapması için gereken yeterlilikleri saptamaya, güçlü yanlarını ortaya çıkarıp takdir edilmesine, zayıf yanlarını tespit edip geliştirmeye, olası şikâyetleri, terfi olasılıklarını önceden belirlemeye ve moral değerlendirme yapmaya olanak sağlar.

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından yararları aşağıda maddeler halinde verilmiştir(Canman,1993).

3.6.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının kurumlarda uygulanması bazı yöneticiler tarafından külfet ve zaman kaybı olarak algılansa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminde en fazla yaralanacak olan kişiler yine yöneticiler olacaktır.

Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler(Özsoy,2005,s,4);

- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi
- İletişimin iyileştirilmesi
- İlişkilerin iyileştirilmesi
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi
- Varolan ve potansiyel sorunların ortaya konması
- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması
- Gizilgücün ortaya konması
- Hizmet birimi-örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılması
- Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi
- Değerlendirme için bolca fırsat
- Düzeltici önlemler için bolca fırsat
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

3.6.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları

Performans değerlendirilmesi sisteminin değerlendirenler açısından yararları şu şekilde sıralayabiliriz(Özsoy,2005,s,4-5);

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi
- İşten elde edilen doyumun artması
- Kendine güven duygusunun artması
- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi.
- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyacın görülmesi.

3.6.3. Organizasyon (Kurum) İçin Yararları

Yukarıda yöneticiler ve çalışanlar için özetlenen yararları, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı yararlar oluşturur. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir(Canman,1993,s,35).

- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi
- Karlılığın artırılması
- Verimin artırılması
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi
- Personel devrine ilişkin bilgileri daha geçerli hale getirilmesi
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı daha doğru olarak değerlendirilmesi
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi
- Kısa vadeli gereksinmelere uyarılma yeteneği
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesi
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi.

3.7. Performans Yönetim Sistemi

Amaratunga ve Baldry çalışmalarında performans yönetimini, örgüt kültürü, örgütteki sistemler ve süreçler üzerinde olumlu bir etki sağlamak üzere performans ölçümünden elde edilen bilginin performans hedeflerinin tayininde, kaynakların tahsisinde, hedeflere ulaşılmasına yönelik yöneticilerin karar almasında, hedeflere erişmeye ilksin performans sonuçlarının paylaşılmasında kullanılması olarak tanımlamaktadır(Işıl,2008,s,13).

Çağımız işletmeleri, küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmek ve değişime ayak uydurabilmek

amacıyla örgütsel olarak büyümek ve gelişmek zorundadırlar. Bu değişim süreci içerisinde performans yönetimi, performans değerlendirilmesi ve denetimin önemi gün geçtikçe artmaktadır(Yılmaz ve Ecevit, 2000).

Performans yönetimi işletmeler tarafından ortaya konan performans standartları ile ilgili anlayışın, çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bu amaçla işletme içerisinde örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanların işletmeye olan katkı derecesini artırılmasına yönelik faaliyetlerin yönlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir(Canman, 1995).

Sadece bireysel bazda başarıya değil aynı zamanda örgütsel başarıya ulaşabilmek için, performans yönetim sisteminin geliştirilmesi kaçınılmazdır. Performans yönetimi, bir çok faaliyeti içine almakta olup, geleceğe dönük stratejik bir anlam taşımakta ve örgütsel etkinliğin artırılmasına çalışmaktadır. Performans ile ilgili hedeflerin belirlenmesi, performans değerlendirilmesi, çalışanın mevcut potansiyelin belirlenmesi ve gelecekteki gizil gücünün ortaya çıkarılması, eğitim ve kariyer geliştirme ve parasal ve parasal olmayan ödüllendirme yöntemleri performans yönetim sisteminin faaliyetleri arasındadır(Erdil,1998).

Etkili bir performans sisteminin oluşturulması, insan kaynakları bölümü ile değerlendirmeyi yapan yöneticilerin işbirliği içinde çalışmasını gerektirir. Değerlendirme de yer alacak konuların bazıları, her iki tarafın, bazıları da taraflardan birinin sorumluluğu altındadır. İnsan kaynakları bölümü, çoğu durum da değerlendirme formunun hazırlamasından ve değerlendirmede kullanılacak en uygun yönetimin saptanmasından sorumludur. Yöneticilerin sorumluluğu ise, değerlendirmenin amacını saptamayı ve çalışanları görüşme için hazırlamayı içerir. Çalışanlarla görüşme yapıldıktan sonra ortaya konan değerlendirme sonuçları, ilgili personelin dosyasına konulmak üzere insan kaynakları birimine gönderilir. Böylece elde edilen bilgiler, ücretlendirme, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, terfi ve üst yönetim tarafından tespit edilen diğer alanlarda kullanılır(Akat, 1998).

3.7.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Performans Yönetimi Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir(Uyargil, 1994):

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması
- Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı gibi sistemin asıl amacı çalışanın bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere bilgi vererek kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır.

3.7.2. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları

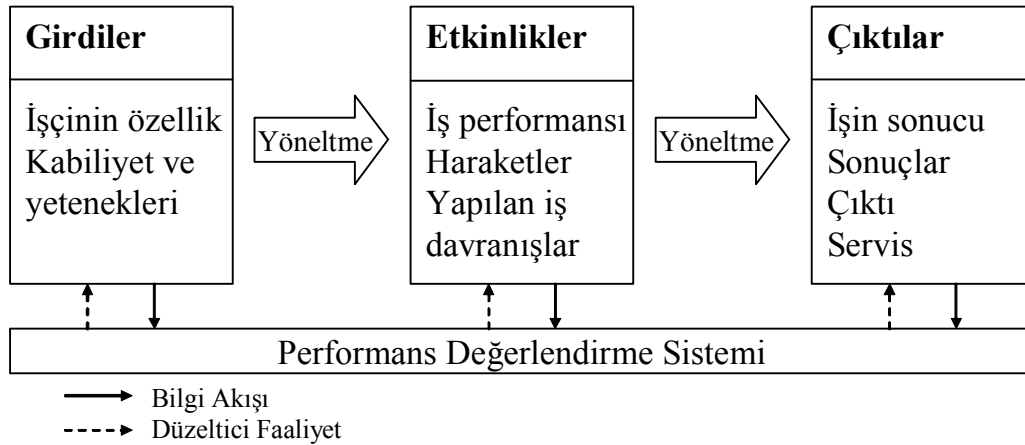
İşletme performans yönetimi sistemini kullanırken aşağıdaki aşamaları takip eder:

- Bireysel performansın planlanması (Dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile)
- Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi)

- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (Değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması ve performansın değerlendirilmesi)
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin bir geri-besleme sağlanması (Değerlendirme mülakatlarının yapılması)
- Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (Coaching)
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (Ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb.)

Yukarıda belirtilen bu altı temel faaliyet Performans Yönetimi Sisteminin ana unsurlarını oluşturmakta ve sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Bu sistem şekil 5.'de şematik olarak gösterilmiştir.

Şekil 5. Performans Değerlendirme Sistemi



Kaynak: Ivancevich J.M., Gibson J.L., Donnelly J.H., Fundamentals of Management, USA, 1992,s.

3.8. Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılacak Kriter Ve Standartların Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha yerinde bir karar olacaktır.

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir(Sabuncuoğlu,2000):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir.

Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Örneğin;

İş bilgisi:

Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz

İş yeteneği:

Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin sayısal değerlemesi yanılırlara yol açabilir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tabi tutulması pekiyi karşılanmamaktadır.

Genel izgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir:

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel zellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin bireyin özellikleri, temel kriterinin alt kriterleri olarak alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, güvenirlilik, alışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vb. gibi.

Eğer yapılan değerleme bir yönetici için söz konusu ise, değerlenecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir.

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi "neyin yapılması gerektiğidir". Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir". Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.

Standartlar bir bakıma değerleme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir.

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin, satış kriterine göre değerlendirilen bir çalışan için ayık 250 ünitelik bir satış standart kabul edilebilirken, 400 ünitelik bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir.

Organizasyonlar standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar vb. gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar.

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir:

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Kuşku yok ki, çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

Bu doğrultuda hareket eden bazı işletmelerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaşılardan sonra belirlenen formlara yönetici ve değerlendirilen astlar imza atarlar. Bir bakıma değerlendirilen ast kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta bir taahhüt altına girmektedir.

3.9. Değerlemecileri Belirleme Süreci

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim yada kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi yada kişileri işgörenleri yeterli bir süre gözlemlene imkanı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalıdır(Uyargil,1994).

Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunulabilir:

3.9.1. Yöneticilerce Değerleme

En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlendirme her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Burada birden çok yöneticinin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir. Uygulamada bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından gerçekleştirildiği görülür. Ancak çok sayıda yönetici değerlemeye katılacaksa bunların birbiriyle iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları doğru olur. Yatay veya dikey alanda değerlemeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir. Burada en önemli rol yine de ilk yöneticiye düştüğü için onun değerlemesine oransal olarak biraz daha ağırlık verilmesi yerinde olur.

Yönetici tarafından değerlendirme yapılması bazı sakıncalar da doğurur. Örneğin:

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi.
- Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir.

3.9.2. Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir.

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir.

Araştırmalar göstermiştir ki, kendi kendini değerlendirmekteki asıl sorun çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler. Çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan kendi kafalarına göre yapmaktadırlar(Zairi, 1994).

3.9.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Aynı ünite de çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir.

Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle

terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir.

3.9.4. Astlarca Değerleme

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir.

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlemede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır.

3.9.5. Bilgisayarlı Değerleme

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnel de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır(Uyargil,1994).

3.9.6. Müşterilerce Değerleme

Çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir.

Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçlarıyla tam olarak uyuşmasa da, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir.

3.9.7. 360 Derece Değerleme

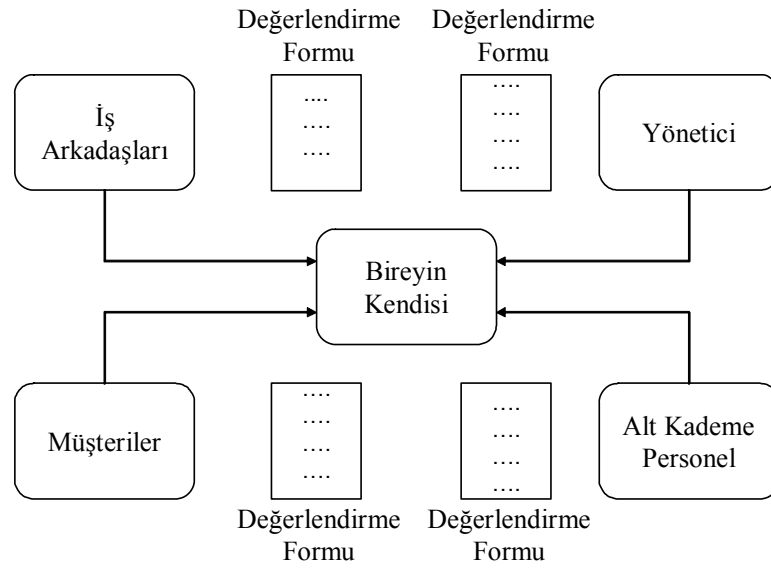
Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yöneticide değerlemede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir(Sabuncuoğlu, 2000).

Bu değerlendirme yöntemi İnsan Kaynakları Yönetimi için verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlülüğü sağlamaktadır. Organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak organizasyonun başarısını mümkün kılmaktadır. Ayrıca gelecekte yöneticilerin performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak yöneticinin çalışanlar hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yapısı itibarıyla de organizasyonun tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimi etkileşimini meydana getirir(Lepsinger Ve Anntoinette, 1997).

Etkili bir Performans değerlendirme sisteminin en önemli parçalarından biri olan 360 Derece Değerlendirme yönteminde birçok organizasyon, geleneksel yöntemden farklı olarak bireylere kazançlı çıkacakları fırsatları sunmakta ve çalışanlarının zayıf yönlerini stratejik bir şekilde geliştirmeyi sağlama yoluna gitmektedir(Sabuncuoğlu, 2000).

Organizasyonların İKY sistemi zayıf ve yetersiz ise 360 Derece değerlendirme yöntemi bu organizasyonlara pek bir şey kazandıramaz. Ayrıca; organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade, organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak zorundadır. Modelinin işleyişi şekil 5’de gösterildiği gibidir.

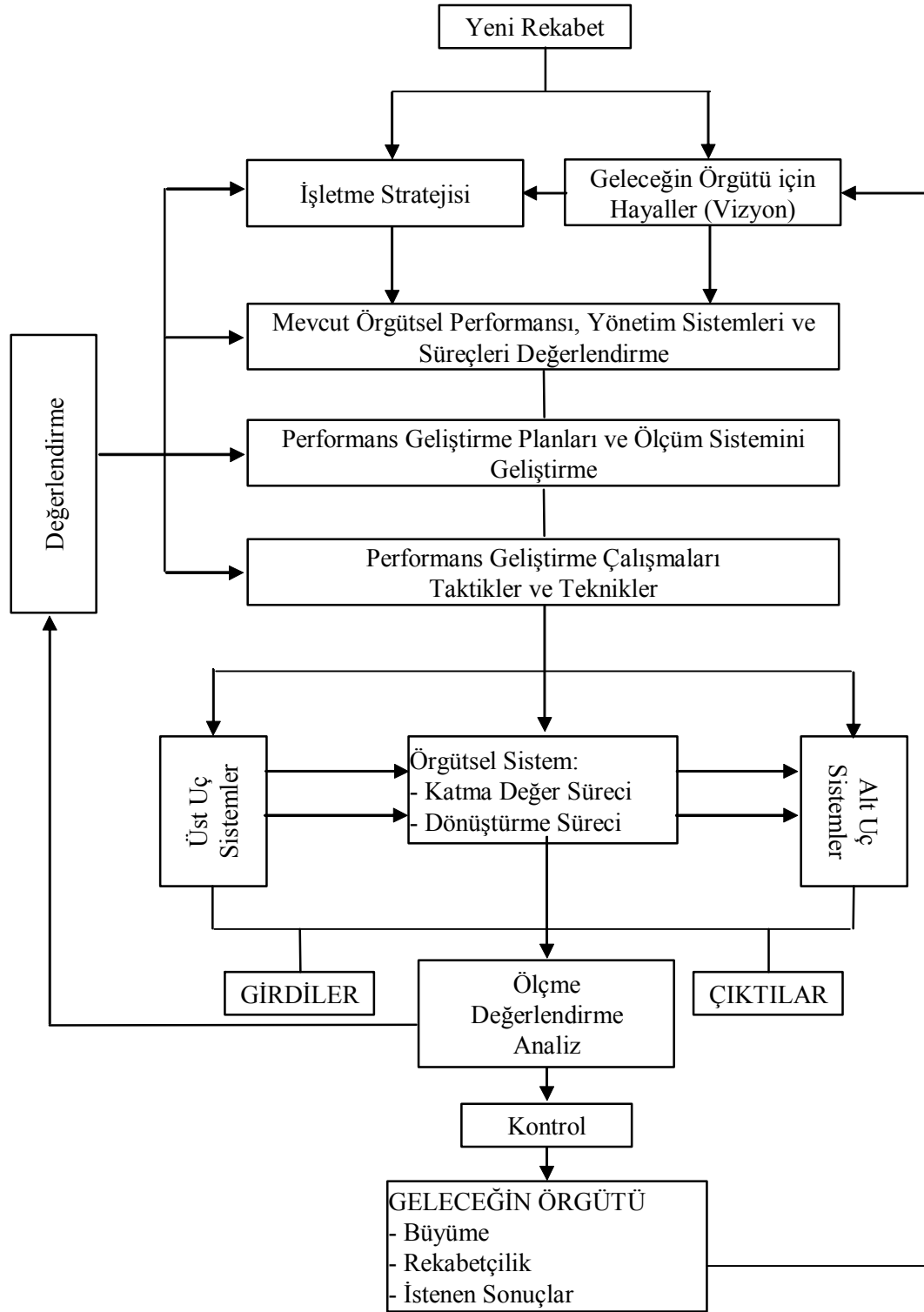
Şekil 6. 360 Drece Değerlendirme Şeması



Kaynak: Sabuncuoğlu Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 169

Buraya kadar anlatılan performans değerlendirme sürecinin işleyişi şekil 6.'da şematik olarak gösterilmiştir.

Şekil 7. Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: Akal Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayınları No:473, 1998, s.52

BÖLÜM 4

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, örneklem (çalışma grubu), araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması yer almıştır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma anket yöntemi ile bankacılık sektöründeki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmenin rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kapsamında bankacılık sektöründeki performans değerlendirme ve performans değerlendirmeye dayalı eğitim uygulamaları hakkında banka çalışanlarının görüşleri temel alınmıştır. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak performans değerlendirme ile eğitim arasındaki etkileşim incelenmiştir.

4.2. Evren ve Örneklem

Osmaniye’de kamu ve özel sektöre ait banka çalışanları araştırmanın hedef kitesini oluşturmaktadır. Osmaniye’de kamu ve özel sektöre ait on üç bankanın yirmi altı şubesinde, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) 2008 verilerine göre çalışan personel sayısı N=312 kişidir. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot pq}{(N-1)D^2 + t^2pq}$$

formülü kullanılarak(Arıkan,2007,s,166) homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, ± % 10 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü n = 75 olarak hesaplanmıştır.

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı

q : İncelenen olayın görülmeşiş sıklığı

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenen dokuz farklı banka şubesinde 120 banka çalışanına uygulanmış ve 106 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Araştırma şube müdürü ve şube müdür yardımcısı dışındaki tüm çalışanları kapsadığından denek belirleme yerine şube belirleme yoluna gidilmiştir.

Sonuç olarak elde edilen bulgular araştırma kapsamındaki banka çalışanlarıyla sınırlı olup, Türkiye genelindeki banka organizasyonları için ipucu olabilir ama bir genelleme yapmak doğru olmayabilir.

4.3. Verileri Toplama Teknikleri

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır (Ek-1). Birinci bölüm, işgörenlerin demografik özellikleri hakkında tanıtıcı verilere yönelik sorular oluşmaktadır. Anket formlarının ikinci bölümünü, performans değerlendirme ve eğitime yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan 1–17 arasındaki sorular performans değerlemeye, 18–30 arasındaki sorular ise eğitime yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Anket, kapalı uçlu, çoktan seçmeli, birden çok seçenekli ve derecelendirilmeli sorulardan oluşmaktadır. Anketin uygulanmasında anket formları banka çalışanlarına dağıtılmış, anket formları doldurulduktan sonra toplanmıştır.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Anketin verilerinin analizinde frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri ile ki-kare ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

BÖLÜM 5

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde bankacılık sektöründeki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmenin rolü incelenmiştir. Bu çerçevede öncelikle katılımcıların demografik özellikleri tanımlanmış daha sonra bankaların performans değerlendirme ve performans değerlendirmeye dayalı eğitim uygulamaları tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiştir. Son olarak performans değerlendirme ve eğitim uygulamaları arasındaki ki-kare ve korelasyon analizi kullanılarak sınanmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezlere cevap aranmıştır.

H₁ = Çalışanların performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara katılım düzeyi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₂ = Çalışanların görüşlerinin etkili olma derecesi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₃ = Çalışanların performanslarına yönelik geri bildirim düzeyi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₄ = Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarını gerçekçi bulma düzeyi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₅ = Çalışanların performans değerlendirme sistemi hakkındaki bilgi düzeyi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₆ = Çalışanların örgütsel performansına yaptığı katkı durumu hakkındaki bilgi düzeyi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₇ = Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi aldıkları eğitime bağlı olarak artar.

H₈ = Firmanın performans değerlendirmedeki olgunluk düzeyi arttıkça verilen eğitimin etkinliği artar.

Araştırmaya ilişkin değerlendirme, anket sorularına verilen cevaplar frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak sunulmuştur. Son olarak performans değerlendirme ve eğitim uygulamaları arasındaki ki-kare ve korelasyon analizi kullanılarak sınanmıştır.

5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

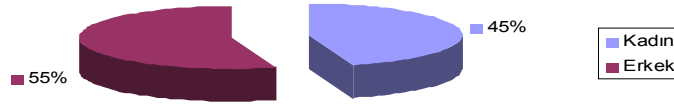
Bu alt bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	n	%
Kadın	48	45,3
Erkek	58	54,7
Toplam	106	100,0

Tablodaki değerlerden katılımcıların % 55’inin erkek, % 45’sinin kadın olduğu anlaşılmaktadır.

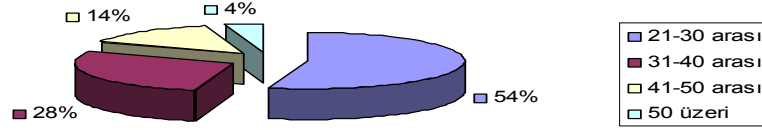


Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

		n	%
Geçerli	21-30 arası	57	53,8
	31-40 arası	30	28,3
	41-50 arası	15	14,1
	50 üzeri	4	3,8
	Toplam	106	100,0

Tablodaki değerlerden katılımcıların % 54'ünün yaşının 21-30 arası, % 28'inin yaşının 31-40 arası, % 14'sinin yaşının 41-50 arası, % 4'ünün yaşının ise 50 ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır.

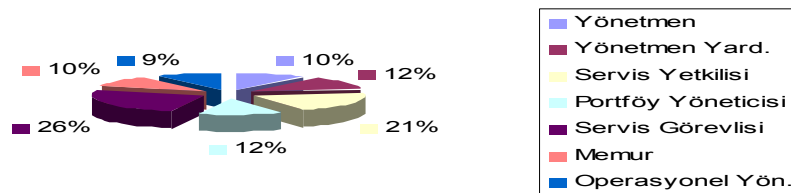


Örneklem grubunun ünvanlarına göre dağılımları Tablo 3'de özetlenmiştir.

Tablo 3. Örneklem Grubunun Ünvanlarına Göre Dağılımı

	n	%
Yönetmen	11	10,4
Yönetmen Yard.	13	12,3
Servis Yetkilisi	21	19,8
Portföy Yöneticisi	13	12,3
Servis Görevlisi	27	25,4
Memur	11	10,4
Operasyonel Yön.	10	9,4
Toplam	106	100

Tablodaki değerlerden katılımcıların % 10'unun yönetmen, % 12'sinin yönetmen yardımcısı, % 20'sinin servis yetkilisi, % 12'sinin portföy yöneticisi, % 25'inin servis görevlisi, % 10'unun memur, % 9'unun operasyonel yönetici olduğu anlaşılmaktadır.

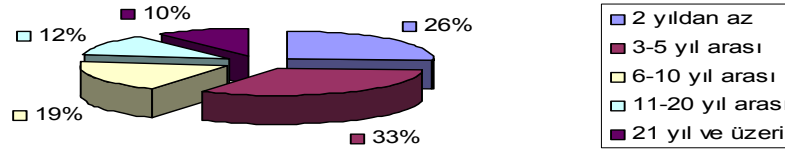


Örneklem grubunun görev süresine göre dağılımları Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo 4. Örneklem Grubunun Görev Süresine Göre Dağılımı

	n	%
2 yıldan az	28	26,4
3-5 yıl arası	34	32,1
6-10 yıl arası	20	18,9
11-20 yıl arası	13	12,3
21 yıl ve üzeri	11	10,4
Toplam	106	100,0

Tablodaki değerlerden katılımcıların % 26’sının 2 yıldan az, % 32’inin 3-5 yıl arası, % 19’unun 6-10 yıl arası, % 12’sinin 11-20 yıl arası, % 10’unu 21 yıl ve üzeri görev süresinin olduğu anlaşılmaktadır.

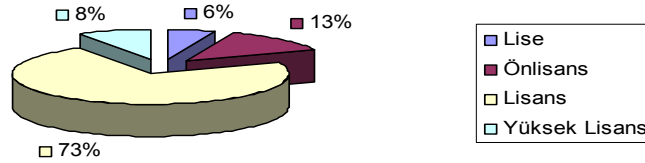


Örneklem grubunun eğitim durumuna göre dağılımları Tablo 5’de özetlenmiştir.

Tablo 5. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	n	%
Lise	6	5,7
Önlisans	14	13,2
Lisans	77	72,6
Yüksek Lisans	9	8,5
Toplam	106	100,0

Tablodaki değerlerden katılımcıların % 6'sının lise, % 13'ünün önlisans, % 73'ünün lisans, % 8'sinin yüksek lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır.



5.2. Bankaların Performans Değerlendirme ve Eğitim Uygulamaları

Bu alt bölümde banka çalışanlarının performans değerlendirme ve eğitim uygulamaları hakkındaki görüşleri frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanılarak incelenmiştir.

“Bankanızda Performans Değerlendirme şu anda hangi sıklıkta yapılmaktadır?” sorusuna banka çalışanların katılma dereceleri Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Banka Çalışanlarının “Bankanızda Performans Değerlendirme şu anda hangi sıklıkta yapılmaktadır?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Yılda bir defa	48	45,3
Yılda iki defa	33	31,1
Yılda ikiden fazla	21	19,8
Düzensiz olarak	4	3,8
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanları bu soruya % 45’i yılda bir defa, % 31’i yılda iki defa, % 20’si yılda ikiden fazla, % 4’ü düzensiz olarak cevabı vermişlerdir. Sonuç olarak banka çalışanlarının en az yılda bir defa performans değerlendirmeye tabi tutulduklarını söyleyebiliriz.

“Performans Değerleme kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.” İfadesine banka çalışanların katılma dereceleri Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Banka Çalışanlarının “Performans Değerleme kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	9	8,5
Biraz	17	16,0
Yeterince	43	40,6
Tamamıyla	26	24,5
Fikrim yok	11	10,4
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanlarının % 8,5’u söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 16’sı biraz, % 40,6’sı yeterince, % 24,5’i tamamıyla katıldığını, % 10,4’ü ise fikri olmadığını belirtmiştir.

Sonuç olarak katılımcıların vermiş olduğu cevaplar “Yeterince” ve “Tamamıyla” seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum, performans değerlendirme kriterleri ve standartlarının, plan ve hedefler doğrultusunda hazırlandığı şeklinde yorumlanabilir.

Banka çalışanlarının “Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir personel performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.” maddesine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 8’de özetlenmiştir.

Tablo 8. “Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir Personel performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	18	17,0
Biraz	20	18,9
Yeterince	42	39,6
Tamamıyla	14	13,2
Fikrim yok	12	11,3
Toplam	106	100,0

Tablonun yüzde sütunundaki değerlerden katılımcıların % 17'sinin bu maddeye “Hiç”, % 18,9'unun “Biraz”, % 39,6'sının “Yeterince”, % 13,2'sinin “Tamamıyla”, % 11,3'ünün ise “Fikrim Yok” cevabını verdiği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak ‘yeterince’ ve ‘tamamıyla’ seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %52,8'ini oluşturmaktadır. Bu oran katılımcıların çoğunluğunu oluştursa da, her pozisyon için objektif ve ölçülebilir personel performans kriterleri ve standartlar belirlemede, eksiklerin olduğu söylenebilir.

Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların kullanıldığı alanlar Tablo 9'da özetlenmiştir. Bu çerçevede katılımcıların performans değerlendirme sonuçlarının ücretlendirme, nakil veya yayın, eğitim ihtiyacının tespiti, personelin kuvvetli ve zayıf yanlarının tespiti, personelin kişisel ve yönetsel yönlerinin tespiti, motivasyonu arttırmak, terfi, kariyer planlama, işten çıkarma alanlarında kullanıma ilişkin verdikleri cevaplar (1 = En Çok Kullanılan Alan; 9 = En Az Kullanılan Alan) önem sırasına göre karşılaştırılmıştır.

Tablo 9. Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların kullanıldığı alanlar

KULLANIM ALANLARI	ÖNEM SIRSİ									
	1		2		3		4-6		7-9	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ücretlendirme	19	17,9	24	22,6	25	23,6	24	22,6	21	19,8
Nakil ve Tayin	-	-	-	-	-	-	17	16,0	56	52,8
Eğitim ihtiyaçlarının tespiti	16	15,1	22	20,8	24	22,6	38	35,8	2	1,9
Personelin Zayıf ve kuv. Yön. Tespiti	14	13,2	9	8,5	11	10,4	54	50,9	11	10,4
Terfi	27	25,5	14	13,2	16	15,1	38	35,8	7	6,6
Personelin kişisel ve yönetsel yön tespiti	4	3,8	5	4,7	7	6,6	51	48,1	24	22,6
Motivasyonu arttırmak	6	5,7	9	8,5	8	7,5	55	51,9	6	5,7
Kariyer planlama	20	18,9	23	21,7	15	14,2	25	23,6	19	17,9
İşten çıkarma	-	-	-	-	-	-	6	5,7	66	62,3

Çalışanlar tarafından önem derecesine göre ilk sırada verilen cevaplar; %25,5 terfi, %18,9 kariyer planlama, %17,9 ücretlendirme, %15,1 eğitim ihtiyaçlarının tespiti, %13,2 personelin zayıf ve kuvvetli yönlerinin tespiti,%5,7 motivasyonu artırmak, %3,8 personelin kişisel ve yönetsel yönlerinin tespitidir.

Tablodaki tüm veriler dikkate aldığımızda kriterlerin sıralanmasında önemli değişiklikler meydana gelmektedir. “Önem sırası 1” sütunundaki %15,1 oranı ile yer alan eğitim ihtiyaçlarının tespiti, “önem sırası 2” ile “önem sırası 3” sütunlarında sırasıyla %20,8 ve %22,6 oranlarıyla ifade edilmektedir. Aynı durum “Önem sırası 1” sütunundaki %17,9 oranı ile ifade edilen ücretlendirme önem sırası 2” ile “3” sütunlarında sırasıyla%22,6 ve %23,6 oranlarıyla ifade edilmektedir. Tablonun geneli incelendiğinde işten çıkarma ve nakil/tayin ise performans değerlendirme sonuçlarının en az kullanıldığı alanlardır. Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlendirme, eğitim ihtiyaçlarının tespiti, kariyer planlama ve terfi de daha fazla kullanıldığı görülmektedir.

Banka çalışanlarının performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların kullanılması gereken alanlarla ilgili düşünceleri Tablo 10’da özetlenmiştir. Bu çerçevede katılımcıların performans değerlendirme sonuçlarının ücretlendirme, nakil veya yayın, eğitim ihtiyacının tespiti, personelin kuvvetli ve zayıf yanlarının tespiti, personelin kişisel ve yönetsel yönlerinin tespiti, motivasyonu arttırmak, terfi, kariyer planlama, işten çıkarma alanlarında ne ölçüde kullanılması gerektiğine ilişkin verdikleri cevaplar (1 = En Çok Kullanılması Gereken Alan; 9 = En Az Kullanılması Gereken Alan) önem derecesine göre karşılaştırılmıştır.

Tablo 10. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Gelecekte Kullanılması Düşünülen Alanlar

KULLANIM ALANLARI	ÖNEM SIRSISI									
	1		2		3		4-6		7-9	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ücretlendirme	25	23,6	20	18,9	23	21,7	27	25,5	6	5,7
Nakil ve Tayin	-	-	-	-	-	-	11	10,4	51	48,1
Eğitim ihtiyaçlarının tespiti	18	17,0	25	23,6	27	25,5	24	22,6	8	7,5
Personelin Zayıf ve kuv. Yön. Tespiti	10	9,4	13	12,3	7	6,6	62	58,5	15	14,2
Terfi	17	16,0	15	14,2	19	17,9	45	42,5	4	3,8
Personelin kişisel ve yönetsel yön tespiti	1	,9	3	2,8	6	5,7	67	63,2	8	7,5
Motivasyonu artırmak	12	11,3	8	7,5	10	9,4	45	42,5	8	7,5
Kariyer planlama	23	21,7	22	20,8	15	14,2	26	24,5	24	22,6
İşten çıkarma					1	,9	4	3,8	43	40,6

Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların gelecekte kullanılması düşünülen alanların önem derecesine göre ilk sıradaki verdikleri cevaplar sırasıyla, %23,6 Ücretlendirme, %21,7 Kariyer planlama, %17 Eğitim İhtiyaçlarının tespiti, %16 Terfi, %11,3 Motivasyonu artırmak, %9,4 Personelin Zayıf ve kuvvetli yönlerinin tespiti ve %1 Personelin kişisel ve yönetsel yönlerinin tespiti de kullanılmak istenmesidir. Bu sonuçlara göre gelecekte en yaygın kullanılması istenen alan ücretlendirmedir. Bunu sırayla kariyer planlama, eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve terfi takip etmektedir. Tablodaki tüm veriler dikkate alındığında performans değerlendirme sonuçları gelecekte; eğitim ihtiyaçlarının tespitinde daha fazla kullanılması gerektiğini, aynı şekilde değerlendirme sonuçlarının kariyer planlamada, terfide, ücretlendirme de daha fazla yararlanılması görüşü hakimdir.

Sonuç itibarıyla performans değerlendirme sonuçlarının en fazla kullanıldığı ve kullanılması gerektiği alanlar; ücretlendirme, eğitim ihtiyacının tespiti, kariyer planlama ve terfi şeklinde ifade edebiliriz.

Banka çalışanlarının performans değerlendirmede kullanılan kriterlerin önem derecesi ile ilgili düşünceleri Tablo 11’de incelenmiştir. Bu çerçevede katılımcıların performans değerlendirme kullanılan; mesleki bilgi, işteki verim düzeyi, sosyal yön düzeyi, yöneticilik yetenekleri, kişisel davranış düzeyi, eğitim ihtiyaçlarının tespiti kriterlere bankanın ne derecede önem verdiği (kullanım düzeyi) ilişkin cevapları (1 = En Çok Kullanılan Kriter; 5 = En Az Kullanılan Kriter) önem sırasına göre karşılaştırılmıştır.

Tablo 11. Performans Değerlendirmede Kullanılan Kriterler

KRİTERLER	ÖNEM SIRASI									
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mesleki bilgi	22	20,8	37	34,9	21	19,8	9	8,5	7	6,6
İşteki verim düzeyi	41	38,7	23	21,7	19	17,9	7	6,6	5	4,7
Sosyal yön düzeyi	11	10,4	19	17,9	23	23,7	28	26,4	22	20,8
Yöneticilik yetenekleri	3	2,8	6	5,7	12	11,3	19	17,9	31	29,2
Kişisel davranış düzeyi	14	13,2	8	7,5	17	16,0	15	14,2	22	20,8
Ekip çalışmasına uyum ve işbirliği yapma	15	14,2	13	12,3	14	13,2	18	17,0	15	14,2

Çalışanların önem derecesine göre ilk sırada verilen cevaplar; %38,7 işteki verim düzeyi, %20,8 mesleki bilgi ve beceri, % 14,2 ekip çalışmasına uyum ve işbirliği yapma, %13,2 kişisel davranış düzeyi, %10,4 sosyal yön düzeyi ve %2,8 yöneticilik yetenekleri düzeyidir. Tablodaki tüm veriler dikkate alındığında; işteki verim ve mesleki bilgi ve beceriler en önemli kriter olarak ortaya çıkmakta, bunları ekip çalışmasına uyum ve işbirliği yapma, kişisel davranış kriterleri ve sosyal yön düzeyi kriterleri takip etmektedir. Yöneticilik yetenekleri ise en az öneme sahip kriter olarak ortaya çıkmaktadır.

Banka çalışanlarının performans değerlendirmede kullanılan kriterlerin her birine ne ölçüde önem verilmesi gerektiğine ilişkin düşünceleri Tablo 12’de incelenmiştir. Bu çerçevede katılımcıların performans değerlendirme kullanılan; mesleki bilgi, işteki verim düzeyi, sosyal yön düzeyi, yöneticilik yetenekleri, kişisel davranış düzeyi, eğitim ihtiyaçlarının tespiti kriterlere bankanın ne derecede önem vermesi (kullanım düzeyi) gerektiğine ilişkin cevapları (1 = En Çok Kullanılması

Gereken Kriter; 5 = En Az Kullanılması Gereken Kriter) önem sırasına göre karşılaştırılmıştır.

Tablo 12. Performans Değerlendirmede Gelecekte Önem Verilmesi Gerektiği Düşünülen Kriterler

KRİTERLER	ÖNEM SIRASI									
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mesleki bilgi	32	30,2	42	39,6	7	6,6	3	2,8	2	1,9
İşteki verim düzeyi	45	42,5	33	31,1	9	8,5	6	5,7	5	4,7
Sosyal yön düzeyi	4	3,8	4	3,8	36	34,0	34	32,1	30	28,3
Yöneticilik yetenekleri	2	1,9	3	2,8	13	12,3	31	29,2	35	33,0
Kişisel davranış düzeyi	9	8,5	4	3,8	23	21,7	26	24,5	27	25,5
Ekip çalışmasına uyum ve işbirliği yapma	14	13,2	20	18,9	18	17,0	6	5,7	11	10,4

Performans değerlendirmede gelecekte önem verilmesi gerektiği düşünülen kriterlere çalışanların önem sırasına göre ilk sırada verdiği cevap, %42,5 işteki verim düzeyi, %30,2 mesleki bilgi ve beceri, %13,2 ekip çalışmasına uyum ve işbirliği yapma, %8,5 kişisel davranış düzeyi, %3,8 sosyal yön düzeyi ve %1,9 yöneticilik yetenekleri düzeyidir. Tablodaki tüm veriler dikkate alındığında; işteki verim düzeyi ve mesleki bilgi performans değerlendirmede en önemli kriter olarak ortaya çıkmakta, bunları, ekip çalışmasına uyum, kişisel davranış düzeyi ve sosyal yön düzeyi takip etmektedir. Yöneticilik yetenekleri ise en az önem verilen kriter olarak ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirmede önem verilen kriter ile gelecekte önem verilmesi gereken kriterlerde, işteki verim düzeyi ve mesleki bilgi ve beceriler önem sırasında ortak noktayı oluşturmaktadır. Bu sonuç performans değerlendirme felsefesinin temelini oluşturmaktadır. İşteki verim düzeyi ve mesleki bilgi ve becerinin temel kriterleri oluşturması sistemin hem işletmede hem de çalışanlar tarafından benimsendiğinin bir göstergesidir. Tabloda dikkat çeken diğer bir konu ise kişisel davranış düzeyinin gelecekte bu kritere bugünden daha az önem verilmesi gerektiğini istemeleridir. Bu sonuç, çalışanların geleneksel yönetim anlayışından modern

yönetim anlayışına yöneldiğinin bir göstergesidir. Geleneksel yönetim anlayışında kişisel davranış planı ön planda iken, modern davranış anlayışında kişinin işteki başarısı önemlidir. Ancak bankacılık sektörü gibi toplumla iç içe olan bir meslekte kişisel davranış düzeyi ve sosyal yön düzeyi göz ardı edilemez. Bu nedenle değerlendirme yapılırken, kişilik faktörleri ve sosyal yön düzeyleri ihmal edilmeksizin, çalışanın işindeki başarısına ağırlık verilemelidir.

“Performans Değerlendirme bankanızda şu anda kim / kimler tarafından yapılmaktadır?” sorusuna banka çalışanların katılma dereceleri Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13. Banka Çalışanlarının “Performans Değerlendirme bankanızda şu anda kim / kimler tarafından yapılmaktadır?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri

	Frekans	Yüzde
Birinci amir	48	45,3
Birinci ve ikinci amir	44	41,5
Astlar ve iş arkadaşları	4	3,8
İşletme içinde oluşturulan değerlendirme komitesi	10	9,4
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanları bu soruya % 45,3’ü birinci amir, % 41,5’i birinci ve ikinci amir, % 43,8’i astlar ve iş arkadaşları, % 9,4’ü işletme içinde oluşturulan değerlendirme komitesi cevabı vermişlerdir. Sonuç olarak amir temelli bir performans değerlendirme sistemin uygulandığını söyleyebiliriz.

“Bankanızda şu anda uygulanan performans değerlendirme ile elde edilen sonuçları gerçekçi buluyorum” ifadesine banka çalışanları katılma dereceleri Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14 Banka Çalışanlarının “Performans Değerlendirme Sonuçlarını Gerçekçi Bulma ” Maddesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	10	9,4
Biraz	25	23,6
Yeterince	42	39,6
Tamamıyla	23	21,7
Fikrim yok	6	5,7
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanlarının % 9,4’ü söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 23,6’sı biraz, % 39,6’sı yeterince, % 21,7’si tamamıyla katıldığını, % 5,7’si ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak “yeterince” ve “tamamıyla” seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %61,3’nü oluşturmaktadır. Bu bulgudan hareketle katılımcıların performans değerlendirme sonuçlarını gerçekçi bulduğunu söyleyebiliriz.

“Performans değerlendirme sisteminin önemini ve personel örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum” ifadesine banka çalışanları katılma dereceleri Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15. Banka Çalışanlarının “Performans değerlendirme sisteminin önemini ve Personel örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	8	7,5
Biraz	36	34,0
Yeterince	43	40,6
Tamamıyla	15	14,2
Fikrim yok	4	3,8
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanlarının % 7,5’i söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 34’ü biraz, % 40,6’sı yeterince, % 14,2’i tamamıyla katıldığını, % 3,8’si ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak “yeterince” ve “tamamıyla” seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %54,8’ini oluşturmaktadır. Bu bulgudan hareketle

katılımcıların performans değerlendirme sisteminin önemi hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu görünse de, çalışanlara performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi verilmesi gerektiğini de söyleyebiliriz.

“Bankanızda performans değerlendirmesi yapılırken şu anda her bir personele ne kadar zaman ayrılmaktadır?” sorusuna banka çalışanların katılma dereceleri Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. Banka Çalışanlarının “Bankanızda performans değerlendirmesi yapılırken şu anda her bir personele ne kadar zaman ayrılmaktadır?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
1 Gün	5	4,7
Birkaç saat	67	63,2
1 saat	19	17,9
1 saatten az	15	14,2
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanları bu soruya % 4,7’si 1 gün, % 63,2’si birkaç saat, % 17,9’u 1 saat, % 14,2’si 1 saatten az cevabı vermişlerdir. Sonuç olarak çalışanlara performans değerlendirme yapılırken birkaç saat zaman ayrıldığı söylenebilir.

“Şu anda bankanızda performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara katılıyorum.” ifadesine banka çalışanları katılma dereceleri Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Banka Çalışanlarının “Şu anda bankanızda performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara katılıyorum” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	9	8,5
Biraz	15	14,2
Yeterince	37	34,9
Tamamıyla	31	29,2
Fikrim yok	14	13,2
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanlarının % 8,5’i söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 14,2’si biraz, , % 34,9’u yeterince, % 29,2’si tamamıyla katıldığını, % 13,2 ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak ‘‘yeterince’’ ve ‘‘tamamıyla’’ seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %64,1’ni oluşturmaktadır. Bu bulgudan hareketle katılımcıların performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara katıldığını söylenebilir.

‘‘Bankanızda performans değerlendirilmesinde görüşünüz alınıyorsa; sizce performansınızın değerlendirilmesinde görüşünüz ne derecede etkili olmaktadır?’’ sorusuna banka çalışanların katılma dereceleri Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Banka Çalışanlarının ‘‘Bankanızda performans değerlendirilmesinde görüşünüz alınıyorsa; sizce performansınızın değerlendirilmesinde görüşünüz ne derecede etkili olmaktadır?’’ Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Tamamen etkili	7	6,6
Etkili	29	27,4
Çok az etkili	38	38,5
Hiç etkili değil	25	21,6
Fikrim yok	7	6,6
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanları bu soruya % 6,6’sı tamamen etkili, % 27,4’ü etkili, % 38,5’i çok az etkili, % 21,6’sı hiç etkili değil, % 6,6’sı ise fikrim yok cevabı vermişlerdir. Sonuç olarak performans değerlendirme de çalışanların görüşlerinin etkili olma derecesinin sınırlı olduğu söylenebilir.

‘‘Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.’’ ifadesine banka çalışanları katılma dereceleri Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19. Banka Çalışanlarının “Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	Frekans	Yüzde
Hiç	6	5,7
Biraz	25	23,6
Yeterince	47	44,3
Tamamıyla	20	18,9
Fikrim yok	7	7,6
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanlarının % 5,7'si söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 23,6'sı biraz, % 44,3'ü yeterince, % 18,9'u tamamıyla katıldığını, % 7,6'sı ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak “yeterince” ve “tamamıyla” seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %63,2'sini oluşturmaktadır. Bu bulgudan hareketle çalışanlara performans düzeyiyle ilgili geri bildirim verildiği söylenebilir.

“Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.” ifadesine banka çalışanları katılma dereceleri Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. Banka Çalışanlarının “Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	9	8,5
Biraz	23	21,7
Yeterince	38	35,8
Tamamıyla	25	23,6
Fikrim yok	11	10,4
Toplam	106	100

Buna göre banka çalışanlarının % 8,5'i söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 21,7'si biraz, % 35,8'i yeterince, % 23,6'sı tamamıyla katıldığını, % 10,4'ü ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak katılımcıların verdiği cevaplar “yeterince” ve

‘tamamıyla’ seçeneğinin de yoğunlaşmaktadır. Bu bulgudan hareketle performans değerlemesinden sonra eksik yönler varsa, nedenlerinin araştırıldığını söylenebilir.

“Performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyacının karşılanması için eğitim programlarına katıldınız mı?” sorusuna banka çalışanların katılma dereceleri Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21. Banka Çalışanlarının “Performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyacının karşılanması için eğitim programlarına katıldınız mı?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Evet	86	81,1
Hayır	20	18,9
Toplam	106	100

Buna göre banka çalışanlarının % 81,1’inin eğitim programlarına katıldığı, % 18,9’unun ise katılmadığı anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirmede sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyacının karşılanması için iştirak edilen eğitim programları Tablo 22’de özetlenmiştir.

Tablo 22. Performans Değerlendirmede Sonucunda Ortaya Çıkan Eğitim İhtiyacının Karşılanması İçin İştirak Edilen Eğitim Programları

	n	Toplam	Ortalama
Zorunlu eğitim programları	49	49,00	1,0000
Görevde yükselmeye yönelik eğitim programları	45	45,00	1,0000
Başvurulu bazı eğitim programları	32	32,00	1,0000
Mesleki eğitim düzeyine yönelik programlar	75	75,00	1,0000
İşteki verim düzeyine yönelik eğitim programları	56	56,00	1,0000

Mesleki eğitim düzeyine yönelik programlar en yaygın programlar iken başvuru bazlı eğitim programlarının diğer programlara göre daha az kullanıldığı anlaşılmaktadır.

“İşimi uygularken karşılaştığım problemlerin çözümü için eğitim uygulamalarına ihtiyaç duyarım.” ifadesine banka çalışanları katılma dereceleri Tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo 23. Banka Çalışanlarının “İşimi uygularken karşılaştığım problemlerin çözümü için eğitim uygulamalarına ihtiyaç duyarım.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	4	3,8
Biraz	28	26,4
Yeterince	47	44,3
Tamamıyla	24	22,6
Fikrim yok	3	2,8
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanlarının % 3,8’i söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 26,4’ü biraz, % 44,3’ü yeterince, % 22,6’sı tamamıyla katıldığını, % 2,8’i ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak “yeterince” ve “tamamıyla” seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %66,9’u oluşturmaktadır. Bu bulgudan hareketle katılımcıların yaptıkları işle ilgili karşılaştığı problemlerin çözümü için eğitim uygulamalarına ihtiyaç duyduğu söylenebilir.

“Katılmış olduğunuz eğitim programlarında ne kadar süre eğitim aldınız?” sorusuna banka çalışanların katılma dereceleri Tablo 24’de sunulmuştur.

Tablo 24 Banka Çalışanlarının “Katılmış olduğunuz eğitim programlarında ne kadar süre eğitim aldınız?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
1 ay ve daha az	68	64,2
2 ay	23	21,7
3 ay	5	4,7
4 ay ve yukarısı	10	9,4
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanları bu soruya % 64,2’sinin 1 ay ve daha az, % 21,7’sinin 2 ay, % 4,7’sinin 3 ay, % 9,4’ünün 4 ay ve yukarısı eğitim aldığı anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak katılımcıların bir ay ve daha aşağı süreli eğitim programlarına katıldıkları söylenebilir.

Eğitim ve geliştirme programlarının olumlu olarak etkilediği alanlar Tablo 25’te özetlenmiştir.

Tablo 25. Eğitim ve Geliştirme Programlarının Olumlu Olarak Etkilediği Alanlar

	n	Toplam	Ortalama
Çalışanların kalitesi	60	60,00	1,0000
Çalışanların motivasyonu	70	70,00	1,0000
Çalışanların verimliliği	87	87,00	1,0000
Örgüt kültürü	49	49,00	1,0000
Mesleki bilgi ve beceri	89	89,00	1,0000
İletişim	49	49,00	1,0000
Sosyal gelişme	39	39,00	1,0000
Yöneticilik becerisi	36	36,00	1,0000

Buna göre mesleki bilgi beceri ve çalışanların verimliliği eğitim programlarının en olumlu etkilediği alanlardır. Eğitim ve geliştirme programlarının, sosyal gelişme, çalışanların kalitesi, örgüt kültürü, iletişim ve yöneticilik becerisi üzerindeki etkisi ise sınırlıdır.

“Almış olduğunuz eğitimler sonucunda edindiğiniz bilgi ve becerileri çalışırken uygulayabiliyor musunuz?” sorusuna banka çalışanların katılma dereceleri Tablo 26’de sunulmuştur.

Tablo 26. Banka Çalışanlarının “Almış olduğunuz eğitimler sonucunda edindiğiniz bilgi ve becerileri çalışırken uygulayabiliyor musunuz?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	4	3,8
Biraz	24	22,6
Yeterince	42	39,6
Tamamıyla	30	28,3
Fikrim yok	6	5,7
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanları bu soruya % 3,8'i söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 22,6'sı biraz, % 39,6'sı yeterince, % 28,3'ü tamamıyla katıldığını, % 5,7'si ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak ‘‘yeterince’’ ve ‘‘tamamıyla’’ seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %67,9'unu oluşturmaktadır. Bu bulgudan hareketle çalışanların edindiği bilgi ve becerileri çalışırken uygulayabildiklerini söyleyebiliriz.

‘‘Almış olduğum eğitimler sonucunda işe karşı stresim azaldı.’’ ifadesine banka çalışanları katılma dereceleri Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27. Banka Çalışanlarının ‘‘Almış olduğum eğitimler sonucunda işe karşı stresim azaldı.’’ İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	14	13,2
Biraz	24	22,6
Yeterince	37	34,9
Tamamıyla	15	14,2
Fikrim yok	16	15,1
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanlarının % 13,2'si söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 22,5'si biraz, % 34,9'u yeterince, % 14,2'si tamamıyla katıldığını, % 15,1'i ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak ‘‘yeterince’’ ve ‘‘tamamıyla’’ seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %49,1'ini oluşturmaktadır. Bu bulgudan hareketle eğitim programlarının strese etkisinin sınırlı olduğu söylenebilir.

‘‘Aldığım eğitimler sonucunda kurallara uyum davranışım pekişti.’’ ifadesine banka çalışanları katılma dereceleri Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. Banka Çalışanlarının ‘‘Aldığım eğitimler sonucunda kurallara uyum davranışım pekişti.’’ İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	14	13,2
Biraz	21	19,8
Yeterince	30	28,3
Tamamıyla	20	18,9
Fikrim yok	21	19,8
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanlarının % 13,2’i söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 19,8 ’ i biraz, % 28,3’ü yeterince, % 18,9’u tamamıyla katıldığını, % 19,8’i ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak ‘‘yeterince’’ ve ‘‘tamamıyla’’seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %47,2’sini oluşturmaktadır. Bu bulgudan hareketle katılımcıların olumsuz görüşe sahip oldukları ifade edilebilir.

‘‘Katıldığım eğitimler sonucunda iş tatminim arttı.’’ ifadesine banka çalışanları katılma dereceleri Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29. Banka Çalışanlarının ‘‘Katıldığım eğitimler sonucunda iş tatminim arttı.’’ İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	6	5,7
Biraz	20	18,9
Yeterince	41	38,7
Tamamıyla	29	27,4
Fikrim yok	10	9,4
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanlarının % 5,7’si söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 18,9’u biraz, % 38,7’si yeterince, % 27,4’ü tamamıyla katıldığını, % 9,4’u ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak ‘‘yeterince’’ ve ‘‘tamamıyla’’seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %66,1’ini oluşturmaktadır. Bu bulgudan hareketle eğitim programlarının iş tatminini artırdığı söylenebilir.

‘‘Aldığım eğitimler sonucunda daha özverili çalışıyorum.’’ ifadesine banka çalışanları katılma dereceleri Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30. Banka Çalışanlarının “Aldığım eğitimler sonucunda daha özverili çalışıyorum.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	5	4,7
Biraz	13	12,3
Yeterince	45	42,5
Tamamıyla	31	29,2
Fikrim yok	12	11,3
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanlarının % 4,7'si söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 12,3'ü biraz, % 42,5'i yeterince, % 29,2'si tamamıyla katıldığını, % 11,3'ü ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak “yeterince” ve “tamamıyla” seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %71,7'sini oluşturmaktadır. Bu bulgudan hareketle çalışanların eğitim programlarına katıldıktan sonra daha özverili çalıştıklarını söyleyebiliriz.

“Eğitim programlarına katıldığım zaman daha yaratıcı olurum.” ifadesine banka çalışanları katılma dereceleri Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31. Banka Çalışanlarının “Eğitim programlarına katıldığım zaman daha yaratıcı olurum.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	5	4,7
Biraz	16	15,1
Yeterince	51	48,1
Tamamıyla	24	22,6
Fikrim yok	10	9,4
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanlarının % 4,7'si söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 15,1'i biraz, % 48,1'i yeterince, % 22,6'sı tamamıyla katıldığını, % 9,4'ü ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak “yeterince” ve “tamamıyla” seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %70,7'sini oluşturmaktadır. Bu bulgudan hareketle

çalışanların eğitim programlarına katıldıktan sonra yeni fikirler üretebildikleri söylenebilir.

“Aldığım eğitimler sayesinde ekip halinde çalışma becerisi kazandım.” ifadesine banka çalışanları katılma dereceleri Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32. Banka Çalışanlarının “Aldığım eğitimler sayesinde ekip halinde çalışma becerisi kazandım.” İfadesine İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	5	4,7
Biraz	18	17,0
Yeterince	50	47,2
Tamamıyla	23	21,7
Fikrim yok	10	9,4
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanlarının % 4,7’si söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 17’si biraz, % 47,2’si yeterince, % 21,7’si tamamıyla katıldığını, % 9,4’ü ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak “yeterince” ve “tamamıyla” seçeneğini işaretleyenler katılımcıların %68,9’unu oluşturmaktadır. Bu bulgudan hareketle eğitim programlarının ekip halinde çalışma becerisi kazandırdığını söyleyebiliriz.

“Bankanızın eğitim ihtiyacı belirleme yöntemini uygun buluyor musunuz?” sorusuna banka çalışanların katılma dereceleri Tablo 33’de sunulmuştur.

Tablo 33. Banka Çalışanlarının “Bankanızın eğitim ihtiyacı belirleme yöntemini uygun buluyor musunuz?” Sorusuna İlişkin Değerlendirmeleri

	n	%
Hiç	3	2,8
Biraz	29	27,4
Yeterince	42	39,6
Tamamıyla	25	23,6
Fikrim yok	7	6,6
Toplam	106	100,0

Buna göre banka çalışanları bu soruya % 3'ü söz konusu ifadeye hiç katılmazken, % 28'i biraz, % 39'zu yeterince, % 23'ü tamamıyla katıldığını, % 7'si ise fikri olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak kalıtmcılarının eğitim ihtiyaçlarını belirleme yöntemini uygun buldukları söylenebilir.

Eğitim ihtiyacını belirlemem yönteminin uygun bulmama nedenleri Tablo 34'de özetlenmiştir.

Tablo 34. Eğitim İhtiyacını Belirlemem Yönteminin Uygun Bulmama Nedenleri

	n	Toplam	Ortalama
Çalışanların görüşü alınmıyor	32	32,00	1,0000
Çalışanların gerekli bilgi, becerileri ve tutumları göz önüne alınmıyor	16	16,00	1,0000
Performans değerlemeye göre eğitim ihtiyacı belirlenmiyor	4	4,00	1,0000
Kariyer planına göre ihtiyaç belirleniyor	27	27,00	1,0000
Eğitim ihtiyacı olan personel yanında olmayan personelde alınıyor	13	13,00	1,0000

Buna göre çalışanların görüşlerinin alınmaması ve kariyer planına göre ihtiyaç belirlenmemesi en önemli iki nedendir. Performans değerlemeye göre eğitim ihtiyacı belirlenmesi ise eğitim ihtiyacının uygun bulunmamasında en az etkiye sahip faktördür.

5.3. Bankaların Eğitim ve Performans Değerlendirme Uygulamaları Arasındaki İlişki

Bu alt bölümde bankaların eğitim ve performans değerlendirme uygulamaları arasındaki ilişki yine çalışanların görüşleri temel alınarak incelenmiştir.

Çalışanların performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara katılım düzeyi ile eğitim alma durumları arasındaki ilişki t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 35’te verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ($p = 0.081$; $p < 0.1$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 35. Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinde Kararlara Katılım Düzeyi İle Eğitim Alma Durumları Arasındaki İlişki

	T Testi		
	t	df	Anlamlılık
Kararlara Katılım	1,764	99	,081
	1,477	18,503	,156

Çalışanların kararlara katılım düzeylerinin eğitim alma durumlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 36’de verilmiştir.

Tablo 36. Çalışanların performans değerlendirme sürecinde Verilen Kararlara Katılım Düzeyinin Eğitim Alma Durumuna Bağlı Olarak Değişimi

	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Kararlara Katılım	Evet	85	3,2588	1,25502	,13613
	Hayır	16	2,6250	1,62788	,40697

Tablonun ortalama sütunundaki değerler eğitim alan çalışanların bu maddeden daha yüksek puana sahip olduklarını göstermektedir.

Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde alınan eğitimin kararlara katılım düzeyini arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Çalışanların görüşlerin etkili olma derecesi ile eğitim alma durumları arasındaki ilişki t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. Çalışanların Görüşlerin Etkili Olma Derecesi İle Eğitim Alma Durumları Arasındaki İlişki

	T Testi		
	t	df	Anlamlılık
Görüşlerin Etkili Olma Derecesi	-3,028	104	,003
	-2,789	22,756	,010

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ($p = 0.003$; $p < 0.01$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların görüşlerin etkili olma derecesinin eğitim alma durumlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38. Çalışanların Görüşlerin Etkili Olma Derecesine Bağlı Olarak Değişimi

	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Görüşlerin Etkili Olma Derecesi	Evet	88	2,7614	,92220	,09831
	Hayır	18	3,5000	1,04319	,24588

Tablonun ortalama sütunundaki değerler eğitim alan çalışanların bu maddeden daha düşük puana sahip olduklarını göstermektedir.

Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde alınan eğitimin görüşlerin etkili olma derecesini azalttığı sonucuna varılmıştır.

Çalışanların geri bildirim düzeyi ile eğitim alma durumları arasındaki ilişki t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Çalışanların Geri Bildirim Düzeyi İle Eğitim Alma Durumları Arasındaki İlişki

	T Testi		
	t	df	Anlamlılık
Geri Bildirim	,416	98	,678
	,497	25,710	,623

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ($p = 0.678$; $p > 0.05$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışanların geri bildirim düzeylerinin eğitim alma durumlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 40’ta verilmiştir.

Tablo 40. Çalışanların Geri Bildiriminin Eğitim Alma Durumuna Bağlı Olarak Değişimi

	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Geri Bildirim	Evet	84	3,3929	1,29891	,14172
	Hayır	16	3,2500	1,00000	,25000

Tablonun ortalama sütunundaki değerler eğitim alan ve almayan çalışanların bu maddeden aldıkları puanlar arasında belirgin bir bulunmadığını göstermektedir. Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde alınan eğitimin geri bildirim düzeyini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarını gerçekçi bulma düzeyi ile eğitim alma durumları arasındaki ilişki t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41. Çalışanların Performans Değerlendirme Sonuçlarını Gerçekçi Bulma İle Eğitim Alma Durumları Arasındaki İlişki

	T Testi		
	t	df	Anlamlılık
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Gerçekçi Bulma	2,518	103	,013
	2,911	29,093	,007

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ($p = 0.013$; $p < 0.05$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarını gerçekçi bulma düzeylerinin eğitim alma durumlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42. Çalışanların Performans Değerlendirme Sonuçlarını Gerçekçi Bulma Durumuna Bağlı Olarak Değişimi

	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Performans Değerlendirme	Evet	87	3,0805	1,26875	,13602
Sonuçlarını Gerçekçi Bulma	Hayır	18	2,2778	1,01782	,23990

Tablonun ortalama sütunundaki değerler eğitim alan çalışanların bu maddeden daha yüksek puana sahip olduklarını göstermektedir.

Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde alınan eğitimin performans değerlendirme sonuçlarını gerçekçi bulma düzeyini arttırdığı, diğer bir ifade ile eğitim alan çalışanların performans değerlendirme sonuçlarını daha gerçekçi buldukları sonucuna varılmıştır.

Çalışanların performans değerlendirme sisteminin önemi ve personelin örgütsel performansa yaptığı katkı hakkındaki bilgi düzeyi ile eğitim alma durumları arasındaki ilişki t-testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 43’de verilmiştir.

Tablo 43. Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi Ve Örgütsel Performansa Yaptığı Katkı Hakkındaki Bilgi Düzeyi İle Eğitim Alma Durumları Arasındaki

	T Testi		
	t	df	Anlamlılık
Performans değerlendirme sisteminin önemini ve Personel örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	-,010	96	,992
	-,010	14,178	,992

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ($p = 0.992$; $p > 0.05$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışanların performans değerlendirme sisteminin önemi ve personelin örgütsel performansa yaptığı katkı hakkındaki bilgi düzeylerinin eğitim alma durumlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 44’de verilmiştir.

Tablo 44. Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi Ve Personelin Örgütsel Performansa Yaptığı Katkı Hakkındaki Bilgi Düzeylerinin Eğitim Alma Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi

	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Performans değerlendirme sisteminin önemini ve Personel örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	Evet	84	3,1628	1,25427	,13525
	Hayır	12	3,1667	1,26730	,36584

Tablonun ortalama sütunundaki değerler eğitim alan ve almayan çalışanların bu maddeden birbirlerine yakın puana sahip olduklarını göstermektedir.

Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde eğitimin performans değerlendirme sisteminin önemi ve personelin örgütsel performansa yaptığı katkı hakkındaki bilgi düzeyini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Çalışanların bilgi ve becerileri aldıkları eğitime bağlı olarak değişimi Tablo 45’te sunulmuştur.

Tablo 45. Çalışanların Bilgi Ve Becerileri İle Aldıkları Eğitim Arasındaki İlişki

	T Testi		
	t	df	Anlamlılık
Almış olduğunuz eğitimler sonucunda edindiğiniz bilgi ve becerileri çalışırken uygulayabiliyor musunuz?	2,214	101	,008
	2,516	26,178	,007

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu t-testi bulgularıyla birlikte değerlendirildiğinde çalışanların bilgi ve becerileri aldıkları eğitime bağlı olarak artığı sonucuna varılmıştır.

Firmanın performans değerlendirmedeki olgunluk düzeyi ile verilen eğitimlerin etkinliği arasındaki ilişki ise korelasyon analiz kullanılarak incelenmiştir. Bunun için çalışanların “Performans Değerleme kriterleri ve standartları belirlenen personel plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor”, “Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir personel performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir”, ve “Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır” maddelerine ilişkin değerlendirmeleri firmaların performans değerlendirmedeki olgunluk düzeyinin göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Eğitimin algılanan etkinliğinin belirlenmesinde çalışanların “Almış olduğum eğitimler sonucunda işe karşı stresim azaldı”, “Aldığım eğitimler sonucunda kurallara uyum davranışım pekişti”, “Katıldığım eğitimler sonucunda iş tatminim arttı”, “Aldığım eğitimler sonucunda daha özverili çalışıyorum”, “Eğitim programlarına katıldığım zaman daha yaratıcı olurum”, “Aldığım eğitimler sayesinde ekip halinde çalışma becerisi kazandım”, “Bankanızın eğitim ihtiyacı belirleme yöntemini uygun buluyor musunuz” maddelerine verdikleri cevaplar temel alınmıştır. Tablo 46’da anlamlılık değerleri firmanın performans olgunluk göstergeleri ile eğitim etkinliği arasındaki ilişkinin istisnasız tüm maddeler için istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 46. Firmanın Performans Değerlendirmedeki Olgunluk Düzeyi ile Verilen Eğitimin Etkinliği Arasındaki İlişki

		Performans Değerleme kriterleri ve standartları belirlenen Personel plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.	Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir Personel performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.	Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.
Almış olduğunuz eğitimler sonucunda edindiğiniz bilgi ve becerileri çalışırken uygulayabiliyor musunuz?	Pearson Korr.	,325**	,389**	,602**
	Anlamlılık	,001	,000	,000
	N	101	103	105
Almış olduğum eğitimler sonucunda işe karşı stresim azaldı.	Pearson Korr.	,302**	,438**	,494**
	Anlamlılık	,002	,000	,000
	N	101	103	105
Aldığım eğitimler sonucunda kurallara uyum davranışım pekişti.	Pearson Korr.	,393**	,447**	,402**
	Anlamlılık	,000	,000	,000
	N	101	103	105
Katıldığım eğitimler sonucunda iş tatminim arttı.	Pearson Korr.	,362**	,471**	,590**
	Anlamlılık	,000	,000	,000
	N	101	103	105
Aldığım eğitimler sonucunda daha özverili çalışıyorum.	Pearson Korr.	,345**	,419**	,666**
	Anlamlılık	,000	,000	,000
	N	101	103	105
Eğitim programlarına katıldığım zaman daha yaratıcı olurum.	Pearson Korr.	,306**	,371**	,477**
	Anlamlılık	,002	,000	,000
	N	101	103	105
Aldığım eğitimler sayesinde ekip halinde çalışma becerisi kazandım.	Pearson Korr.	,389**	,465**	,651**
	Anlamlılık	,000	,000	,000
	N	101	103	105
Bankanızın eğitim ihtiyacı belirleme yöntemini uygun buluyor musunuz?	Pearson Korr.	,334**	,325**	,603**
	Anlamlılık	,001	,001	,000
	N	101	103	105

Bu bulgudan hareketle firmanın performans olgunluk düzeyi arttıkça eğitimlerin de etkinliğinin buna bağlı olarak arttığı sonucuna varılmıştır.

BÖLÜM 6

SONUÇ ve ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Araştırmada, anket çalışması ile bankacılık sektöründeki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmenin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında bankacılık sektöründeki performans değerlendirme ve performans değerlendirmeye dayalı eğitim uygulamaları hakkında banka çalışanlarının görüşleri temel alınmıştır. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak performans değerlendirme ile eğitim arasındaki etkileşim incelenmiştir.

Bankacılık sektöründe insan faktöründen en uygun bir şekilde yararlanmak amacıyla insan kaynakları biriminin desteği ile çalışanların performansını ölçmek ve verimliliklerini artırabilmek amacıyla performans değerlendirme sistemini kurmuşlardır.

Performans değerlendirme sonuçları stratejik planlamada, personel planlamada, çalışan personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, ücret yönetiminde, kariyer planlamada, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalarda, sözleşme yenileme veya işten çıkarma gibi alanlarda kullanılmaktadır.

İşletme yönetimi çalışanlarının beklenen hedeflere ulaşabilmesi için, bilgi ve becerileri artırıcı eğitim faaliyetleri düzenlemektedirler. Çalışanlarının iş hedeflerine ne derecede ulaştığını ve eksiklerin neler olduğunu gösteren performans değerlendirmelerdir. Yapılan performans değerlendirmeler sadece ücret ve terfi konularında değil kişinin eğitim ve geliştirme programlarında vazgeçilmez uygulamalar haline gelmiştir.

Araştırmada elde edilen verilere göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Bankacılık sektöründe uygulanmakta olan performans değerlendirme çoğunlukla yılda bir yapılmaktadır. Bazı bankalarca yılda iki kez performans değerlendirme yapıldığı görülmektedir. Performans değerlendirme çoğunlukla birinci derece amirler tarafından yapılmakta, birinci derece amirlerden sonra ikinci derece

amirler değerlendirmede önemli bir kısmı oluşturmaktadır. Bu veriler amir temelli bir performans değerlendirme sistemin uygulandığını göstermektedir.

Performans değerlendirmenin kullanım alanı ve gelecekteki kullanım alanıyla ilgili ortaya çıkan sonuç, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ihtiyacının tespitinde etkin şekilde kullanıldığı ve gelecekte de kullanılmaya devam edilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu sonuç Dilek'in (2009,s,131) araştırma bulgularıyla paralel göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre performans değerlendirmede önem verilen kriter ile gelecekte önem verilmesi gereken kriterlerde, işteki verim düzeyi ve mesleki bilgi ve beceriler önem sırasında ortak noktayı oluşturmaktadır. İşteki verim düzeyi ve mesleki bilgi ve becerinin temel kriterleri oluşturması, sistemin hem işletmede hem de çalışanlar tarafından benimsendiğinin bir göstergesidir. Kelleroğlu'nun (2003,s,68) çalışması bu sonucu destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılanların çoğu performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara katıldıklarını ifade etmiştir. Bu durum, işletmenin performans değerleme kriterleri ve standartları belirlenirken, personel plan ve hedefler doğrultusunda hazırlandığının bir göstergesidir. Bu sonuç Yumuşak'ın (2009,s,161) çalışmasıyla paralel göstermektedir.

Araştırma neticesinde ortaya çıkan önemli bir konuda performans değerlendirme sonucunda banka çalışanlarının %80'inin eğitim faaliyetlerine katıldıkları görülmüştür. Bu durum eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarından etkin bir şekilde yararlanıldığını göstermektedir. Bu sonucu Dilek'in (2009,s,113) araştırmasında elde ettiği bulgular desteklemektedir. Aynı zamanda bu durum, çalışanların performans değerlendirme ile elde edilen sonuçları gerçekçi bulmalarını ve performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır ifadesini doğrulamaktadır.

Araştırmaya katılanlar çoğunlukla, eğitim ve geliştirme programlarının olumlu olarak etkilediği alanlar; mesleki bilgi beceri ve çalışanların verimliliği eğitim programlarının en olumlu etkilediği alanlardır. Bu sonucu, Camgöz'ün (2004,s,260) araştırması destekler niteliktedir. Ayrıca eğitim ve geliştirme faaliyetlerini çalışanların motivasyonu olumlu etkilediği görülmüştür. Eğitim ve geliştirme

programlarının, sosyal gelişme, iletişim ve yöneticilik becerisi üzerindeki etkisi ise sınırlıdır. Banka çalışanları arasında yaşanan iletişim problemleri birçok işin aksamasına ya da yanlış yapılmasına neden olmaktadır. Ayrıca her işletmenin, onu geliştirecek yetenekli yöneticilere ihtiyacı vardır.

Araştırma verilerine göre çalışanların çoğunluğu, almış oldukları eğitimleri çalışırken uygulayabildikleri görülmüştür. Bu durum; eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçların kullanılabilceğini ve eğitim programlarının çalışanların işteki ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde hazırlandığını göstermektedir.

Anket sonuçlarına göre ortaya çıkan önemli bir konuda, banka çalışanlarına uygulanan eğitim programlarının uyum ve stres gibi konulara yeterince önem verilmediği görülmüştür.

Çalışanların performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara katılım düzeyi ile eğitim alma durumları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulguya dayanarak çalışanların performans değerlendirme sürecin de verilen kararlara katılım düzeylerinin, alınan eğitime bağlı olarak arttırdığı söylenebilir.

Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarını gerçekçi bulma düzeylerinin eğitim alma durumlarına bağlı olarak, alınan eğitimin performans değerlendirme sonuçlarını gerçekçi bulma düzeyini arttırdığı, diğer bir ifade ile eğitim alan çalışanların performans değerlendirme sonuçlarını daha gerçekçi buldukları sonucuna varılmıştır.

Çalışanların bilgi ve becerileri ile eğitim ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulguya dayanarak çalışanların katılmış oldukları eğitim programlarından edindikleri bilgi ve beceriler, aldıkları eğitime bağlı olarak artışı sonucuna varılmıştır.

Çalışanların katılmış oldukları eğitim programlarının performans değerlendirme sisteminin önemini ve örgütsel performansa yaptığı katkısı hakkında bilgi düzeyini

etkilemediği sonucuna varılmıştır. Bu durum çalışanlara performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi verilmesi gerektiğini göstermektedir.

Bankacılık sektörünün performans olgunluk göstergeleri ile eğitimin etkinliği arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum, bankacılık sektöründe performans değerlemedeki olgunluk düzeyi arttıkça eğitimlerin de etkinliğinin buna bağlı olarak arttığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğini göstermektedir.

Bankacılık sektöründen düzenli planlı ve başarılı eğitim faaliyetlerinin yapılabilmesi ilk önce o işletmede objektif bir performans değerlendirme yapılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları bir yandan organizasyonel bir kontrol aracı olarak bireyin performans düzeyini belirlemeyi amaçlar, diğer yandan da sistem bu belirlemeler ışığında kişilerin performanslarını uzun dönemde geliştirmeyi hedeflemektedir.

Bankacılık sektöründe her pozisyon için ölçülebilir performans değerlendirme kriterleri ve standartları, belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanmalıdır. Bu doğrultuda uygulanan performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyacının giderilmesiyle, çalışanların davranışlarında değişiklik yaparak veya yeni davranış ve becerilerin geliştirilmesi sağlanarak, çalışanların işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda uygun davranışlar sergilemesi sağlanacaktır.

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar, eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Performans değerlendirme hem bir kontrol aracı, hem de çalışanların performans düzeyini belirleyen, iş hedeflerine ne derecede ulaştığını ve eksiklerin neler olduğunu gösteren sistemdir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmelere bağlı olarak bilgiler sürekli artmakta ve değişmektedir. İşletmeler bu yenilikleri ve değişiklikleri anında izlemek ve kendilerini yeni duruma adapte etmek zorundadırlar. Bu hızlı

değişim insan faktöründen optimal bir şekilde yararlanmayı gerekli kılmıştır. Sektörlerin bu koşullara uyum sağlayabilmeleri, insana yapılan yatırım ve dolayısıyla eğitimle olanaklı olabilmektedir.

Sonuç olarak eğitim ihtiyaçların tespitinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılabilmesi için; çalışanların performans hedefleri tespit edilip, her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla yapılan eğitim ihtiyaçlarının analizi daha gerçekçi sonuçlar verecektir.

6.2. Öneriler

Performans değerlendirmeler ağırlıklı olarak birinci ya da ikinci amir tarafından yapılmaktadır. Performans değerlendirme bir kişi yerine bir komisyon ya da kurul tarafından yapılmalıdır ki sübjektiflik en aza indirilebilsin. Değerlendirme için oluşturulmuş kurul üyelerinin hiçbiri bir diğerinin performansını değerlendirmiyor olmamalıdır.

Performans değerlendirme yapılmadan önce değerlemenin niçin yapıldı, işletmeye ve çalışanlara ne gibi katkılar sağlayacağı hususunda çalışanlar bilgilendirilmelidir. Çalışanların performans değerlendirme ile ilgili daha önceden eğitim almaları değerlendirme etkinliğini olumlu yönde artıran artıracaktır.

Performans değerlendirme sisteminde değerlendiriciler ve hatta personel, sistemin işleyişiyle ilgili ve değerlendirme eğitimleri almalıdırlar. Bu sayede performans değerlendirme sisteminin önemini ve örgütsel performansa katkısı hakkında yeterli bilgiye sahip olacaklardır.

Performans değerlendirme kriterlerinde mesleki bilgi ve beceri, işteki verim düzeyi önem verilen kriterler arasında yer almaktadır. Bankacılık sektöründe gibi toplumla iç içe olan bir meslekte, kişisel davranış düzeyi ve sosyal yön düzeyi göz ardı edilemez. Bu nedenle değerlendirme yapılırken, kişilik faktörleri ve sosyal yön düzeyleri ihmal edilmeksizin, çalışanın işindeki başarısına ağırlık verilememelidir.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çalışanların görüşlerinin de alınması, kendilerini daha değerli hissetmeleri ve günümüz rekabet koşullarına daha kolay adaptasyonu sağlanabilir. İşletme yöneticisi tarafından, personelle yapılan görüşmeler sayesinde eğitim ihtiyacının belirlenmesindeki eksik ya da yetersiz yönlerini çalışan gözüyle görme imkânına sahip olacaktır.

Bankacılık sektörü çalışanlarına, stres ve uyum gibi konularda eğitim verilirse iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının güçlendirilmesi konusunda olumlu sonuçlar alabilirler.

Eğitim ve geliştirme programlarının, iletişim yeteneklerini ve yöneticilik kabiliyetlerini geliştiren eğitim programlarına da ağırlık verilmelidir.

Bankacılık sektörü çağın gerektirdiği yeniliklere ve gelişmelere hazırlanabilmesi ve örgütsel performansını artırabilmesi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine bağlıdır. Bu da çalışanların sürekli eğitimi ile mümkün olur. Bankacılık sektöründe eğitim ve geliştirme programları ile çalışanların verimliliği, motivasyonu, mesleki bilgi ve becerileri, sosyal gelişimi, iletişim yeteneği ve yöneticilik becerisi kazandırılmalıdır. Eğitim ve geliştirme çalışanların yeteneklerini artırarak yüksek standartlara ulaşmasına katkıda bulunacaktır..

KAYNAKÇA

AKAL, Zühal (1992), **İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi / Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara: MPM Yayınları, No:473

AKAT, Ömer(1998),**Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası Ve Stratejik Pazarlama**, Bursa: Ekin Kitapevi.

ARIKAN, Rauf (2007), **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama** (6.Baskı) Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

ARMSTRONG, Micheal (1993), A Handbook of Personnel Management Practice, Fourth Edition and Reprintend ,Kogan Page Ltd. London.

AŞÇI, M. Saim, **Yönetici Envanteri**”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, 1990/4.

AŞKUN, İnal C. (1978), **İşgören**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:207.

BAŞARAN, İ. Ethem(1985), **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, Ankara: Ankara Üniversitesi. Eğ. Bilimleri Yayınları No:139.

BAYKAL, Esra. (2004). **“İnsan Kaynağına Yatırım Yapan Bankalar Rekabette Öne Geçiyor”** Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Ekim 2004.

BENLİGİRAY, Serap (1999), **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir.

BİNGÖL, Dursun (1990), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniv. Basımevi.

BİRAY, Oguz(2009), **Kamu Kuruluşlarında Performans Değerlendirme Sistemleri**, <http://www.genbilim.com/content/view/6522/86/> adresinden 13 Ağustos 2009 alınmıştır.

CAMGÖZ, Songül(2004), **İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitimin Rolü**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

CANMAN, A. D. (1993), **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Orta Dogu Amme idaresi Enstitüsü Yayınları No:260.

ÇELİK, Cemile (2001), **İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesi (audit) ve örgütsel etkinlik ilişkisi: 500 büyük firma üzerinde bir çalışma**. Yayımlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

ÇINAR, Zehra(2009), “**İşletmelerde Eğitim Ve Eğitim İhtiyaç Analizi**,” http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/zcinar1.pdf adresinden 01.09.2009 tarihinde alınmıştır.

DİLEK İ. Barış (2009), **Performans Değerlendirme Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

DİNÇER Ö. FİDAN Y. (1996), **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR (2000), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara: Anı Yayıncılık.

ERDEN Münire (1995), **Eğitimde Program Değerlendirme**, Pegem Yayınları No: 21, Ankara.

ERDİL, Oya(1998), “**İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**”, 6.Ulusal İşletmecilik Kongresi ,Akdeniz Üniv. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:2

ERGÜL, H. Fazlı (2006), **İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi**, <http://www.akader.info/sbard/sayilar/2006Mart/3.pdf> adresinden 18 Temmuz 2009 alınmıştır.

FINDIKÇI İlhami (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları.

FINDIKÇI, İlhami (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa, Basım Yayım Dağıtım Tic. Ltd. Şti.

FREEMAN, Jean M. (1993), “**Human Resource Planning Training Needs**” Analysis, Managemet Quarterly,34.3:32-34

GEL, Oğuz(2003) “**Bağlılık Unsuru Olarak Eğitim Ve Kişisel Gelişim**”, Human Resources,7.3 Ocak: 14-15.

HATİPOĞLU, Zeyyat (1993), **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Yeni İktisat ve İşletme Dizisi, No:12, Beta Yayınları, İstanbul.

HAWRYLYSHYN, Bohdan (1982), “**Yönetici Eğitimi**”, Yönetim Dergisi, I.Ü.I.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yıl.3, Sayı.12.

IŞIL, H. ÖZGÜR(2008),**Türk Bankacılık Sisteminde Performans Ölçümü Ve Yönetimi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.

KARABULUT, Elif (2001), “**Örgütlerde Eğitimin Önemi ve Uygulanması**” Yerel Yönetim ve Denetim, 6.10: Ekim:45-47.

KAYNAK Tuğray ve Diğerleri (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fak. İ.K.Y. Ana Bilim Dalı, 2.Baskı, İstanbul.

KAYNAK Tuğray ve ADAL Zeki (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:537, Eskişehir.

KELLEROĞLU, Hakan (2003), **Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

LEPSINGER R. and ANNTOINETTE D.L (1997), **The Art and Science of 360° Feedback**, Lassey-Bass Preiffer, San Francisco.

ÖZER, Hüseyin(1995), **Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ÖZSOY, Orkun (2005) **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Sistemi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

ÖZPEK, H. Basri (1991), **Türkiye’de Bankacılık Eğitimi**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.

PALMER, Margaret(1998), **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev, Ş. Doğan),İstanbul: Rota Yayınlar.

PATTON,D.W. and PRATT, C.(2002), ‘‘Assessing The Training Needs OF High-Potential Managers’’ Public Personel Management, 31.4, Winter:465-484

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1991), **Personel Yönetimi**, İstanbul: Uludağ Üniv., İ.İ.B.F. Yayını, 6. Baskı,

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997), **Personel yönetimi**, Politika ve Yönetmelik Teknikler, Bursa: Ezgi Kitapevi.

ŞENTÜRK, İ. Başar (2009), **Performans değerlendirme sonuçlarını ne yapmalı?** <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/130-performans-degerlendirme-sonuclarini-ne-yapmalı.html> adresinden 15.11.2009 tarihinde alınmıştır.

ŞAHİN, Mehmet (1996). **Öğretmen Eğitiminde Hizmet içi Eğitimin Yeri ve Önemi**, Çağdaş Eğitim Dergisi, 226 (17-19)

TAŞKIN, Erdoğan (1992), **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Ankara: P. E. G. M. Yayını, No:3

TAŞTAN, S. Bal (2007). **“İnsan Kaynakları Yönetimin Fonksiyonları”**. E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi, Ağustos, sayı:16.

TÜRKEL A.Uluçınar. (1998), **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

TORTOP, Nuri (1994), **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, 5. Baskı, Ankara.

UÇAK, Murat(2007), **Ticari Banka Sektöründe Şube Performanslarının Ölçülmesi ve Eğitim Gereklilerinin Tespiti**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

UYARGİL, Cavide (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yayınları No:262.

YENİÇERİ, Özcan(1996), **İşletme2 Fonksiyonel Analiz**, Ankara: Tutibay Yayınları.

YILDIZ, Ümit (2001), **İşletmelerde ve Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi(Bir Kavramsal Çalışma)**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

YILMAZ Cengiz ve ECEVİT, Zümrüt(2000), ‘**Performans Kriterlerinin Öncelik Derecelerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesi**’

Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Sayı:6

YUMUŞAK, Sedat (2009), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi Ve Bir Uygulama**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

ZAIRI M. (1994), **Measuring Performance For Business Results**, Chapman & Hall, London.

EK :1

BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKET FORMU

Değerli Banka Çalışanları,

Bu anket, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Bankacılık Eğitimi Bilim Dalında yapılan Yüksek Lisans tez çalışmanın veri tabanını oluşturmaya yöneliktir.

Bu araştırmayı yapmamızın amacı, Bankacılık sektöründe eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sistemleri hakkında düşüncelerinizi almaktır.

Verilen cevaplar gizli tutulacak ve toplu olarak sadece istatistikî tabloların oluşturulmasında değerlendirilecektir. Toplanan bilgiler bu amaç dışında kullanılmayacaktır.

Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür ederim.

Ali BOZKURT

1. GENEL BİLGİLER

1. Cinsiyet:	<input type="checkbox"/> Kız	<input type="checkbox"/> Erkek	2. Yaş:	
3. Eğitim durumunuz:			4. Görev Unvanınız	
5. Bankada çalışma süreniz:				

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE EĞİTİME İLİŞKİN İFADELER

1. Bankanızda Performans Değerlendirme Sitemi Uygulanıyor mu?

- a) Evet b) Hayır

2. Bankanızda Performans Değerlendirme şu anda hangi sıklıkta yapılmaktadır?

- a) Yılda bir defa b) Yılda iki defa
c) Yılda ikiden fazla d) Düzensiz olarak
e) Diğer.....

3. Performans Değerleme kriterleri ve standartları belirlenen Personel plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.

- a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

4. Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir Personel performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.

a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

5. Bankanızda uygulanan performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların şu anda hangi alan / alanlarda kullanılmaktadır. (1'den 9'a kadar; 1 en çok kullanılan alan..... 9 en az kullanılan alan.) Öncelik durumuna göre sıralayınız.

- a) Ücretlendirme,
- b) Nakil veya Tayin ,
- c) Eğitim İhtiyacının Tespiti,
- d) Personelin kuvvetli ve zayıf yanlarının tespiti,
- e) Personelin kişisel ve yönetsel yönlerinin tespiti,
- f) Motivasyonu arttırmak,
- g) Terfi,
- h) Kariyer Planlama,
- i) İşten Çıkarma,
- j) Diğer.....

6. Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlar sizce gelecekte hangi alan / alanlarda kullanılmalıdır.

(1'den 9'a kadar; 1 en çok kullanılan alan..... 9 en az kullanılan alan.) Öncelik durumuna göre sıralayınız.

- a) Ücretlendirme,
- b) Nakil veya Tayin ,
- c) Eğitim İhtiyacının Tespiti,
- d) Personelin kuvvetli ve zayıf yanlarının tespiti,
- e) Personelin kişisel ve yönetsel yönlerinin tespiti,
- f) Motivasyonu arttırmak,
- g) Terfi,
- h) Kariyer Planlama,
- i) İşten Çıkarma,
- j) Diğer.....

7. Performans Değerlendirme bankanızda şu anda kim / kimler tarafından yapılmaktadır?

- a) Birinci amir,
- b) Birinci ve ikinci amir,
- c) Astlar ve iş arkadaşları,
- d) Kendi kendine değerlendirme,
- e) İşletme dışından danışman bir firma,
- f) İşletme içinde oluşturulan değerlendirme komitesi,
- g) Müşteriler
- h) Diğer,

8. Bankamızda performans değerlendirmede şu anda hangi kriterlere önem verilmektedir? (1' den 6' e kadar; 1 en çok kullanılan kriter... 5 en az kullanılan kriter.)

Öncelikli durumlara göre sıralayınız.

- a) Mesleki bilgi, ()
- b) İşteki verim düzeyi, ()
- c) Sosyal yön düzeyi ()
- d) Yöneticilik yetenekleri, ()
- e) Kişisel davranış düzeyi, ()
- f) Ekip çalışmasına uyum ve işbirliği yapma ()

9. Performans değerlendirmede sizce hangi kriterlere önem verilmelidir? (1' den 6' e kadar; 1 en çok kullanılan kriter... 5 en az kullanılan kriter.)

Öncelikli durumlara göre sıralayınız.

- a) Mesleki bilgi, ()
- b) İşteki verim düzeyi, ()
- c) Sosyal yön düzeyi ()
- d) Yöneticilik yetenekleri, ()
- e) Kişisel davranış düzeyi, ()
- f) Ekip çalışmasına uyum ve işbirliği yapma ()

10. Bankanızda şu anda uygulanan performans değerlendirme ile elde edilen sonuçları gerçekçi buluyor musunuz?

- a) Hiç
- b) Biraz
- c) Yeterince
- d) Tamamıyla
- e) Fikrim yok

11. Performans değerlendirme sisteminin önemini ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.

- a) Hiç
- b) Biraz
- c) Yeterince
- d) Tamamıyla
- e) Fikrim yok

12. Bankanızda Performans Değerlendirmesi yapılırken şu anda her bir personele ne kadar zaman ayrılmaktadır.

- a) 1 Gün
- b) Birkaç saat
- c) 1 saat
- d) 1 saatten az

13. Şu anda Bankanızda performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara katılıyor musunuz?

- a) Hiç
- b) Biraz
- c) Yeterince
- d) Tamamıyla
- e) Fikrim yok

14. Bankanızda performans değerlendirilmesinde görüşünüz alınıyorsa; sizce performansınızın değerlendirilmesinde görüşünüz ne derecede etkili olmaktadır?

- a) Tamamen etkili b)Etkili c) Çok az etkili
d)Hiç etkili değil e)fikrim yok

15. Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.

- a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

16. Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.

- a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

17. Performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyacının karşılanması için eğitim programlarına katıldınız mı?

- a) Evet b) Hayır

18. Cevabınız evet ise hangi tür eğitim programlarına katıldınız?
(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- a) Zorunlu eğitim programları
b) Görevde yükselmeye yönelik eğitim programları
c) Başvurulu bazı eğitim programları
d) Mesleki eğitim düzeyine yönelik programlar
e) İşteki verim düzeyine yönelik eğitim programları
f) Diğer.....

19. İşimi uygularken karşılaştığım problemlerin çözümü için eğitim uygulamalarına ihtiyaç duyarım.

- a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

20. Katılmış olduğunuz eğitim programlarında ne kadar süre eğitim aldınız?

- a) 1 ay ve daha az b) 2 ay c) 3 ay d) 4 ay ve yukarısı

21. Katılmış olduğunuz eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin hangi konularda olumlu etkisi vardır?

(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- a) Çalışanların Kalitesi
- b) Çalışanların Motivasyonu
- c) Çalışanların Verimliliği
- d) Örgüt Kültürü
- e) Mesleki Bilgi Ve Beceri
- f) İletişim
- g) Sosyal Gelişme
- h. Yöneticilik Becerisi

22. Almış olduğunuz eğitimler sonucunda edindiğiniz bilgi ve becerileri çalışırken uygulayabiliyor musunuz?

- a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

23. Almış olduğum eğitimler sonucunda işe karşı stresim azaldı.

- a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

24. Aldığım eğitimler sonucunda kurallara uyum davranışım pekişti.

- a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

25. Katıldığım eğitimler sonucunda iş tatminim arttı.

- a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

26. Aldığım eğitimler sonucunda daha özverili çalışıyorum.

- a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

27. Eğitim programlarına katıldığım zaman daha yaratıcı olurum.

- a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

28. Aldığım eğitimler sayesinde ekip halinde çalışma becerisi kazandım.

- a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

29. Bankanızın eğitim ihtiyacı belirleme yöntemini uygun buluyor musunuz?

- a) Hiç b) Biraz c) Yeterince d) Tamamıyla e) Fikrim yok

30. Eğer yanıtınız ‘Hiç’ ve ‘Biraz’ ise nedenleri nelerdir?

- a. Çalışanların görüşü alınmıyor.
- b. Çalışanların gerekli bilgi, becerileri ve tutumları göz önüne alınmıyor.
- c. Performans değerlemeye göre eğitim ihtiyacı belirlenmiyor.
- d. Kariyer planına göre ihtiyaç belirleniyor
- e. Eğitim ihtiyacı olan personel yanında olmayan personelde alınmıyor.
- f. Diğer.....

Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür ederim.