T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Salim Oudah Abdulrahman ABDULRAHMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR

Çankırı – 2023

T.C.

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Salım Oudah Abdulrahman ABDULRAHMAN

ORCID: 0000-0001-5576-8322

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR

Çankırı – 2023

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ ..... **i**
TEZ KABUL VE ONAY ..... **iv**
ÖNSÖZ ..... **v**
ÖZET ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **i**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**

1. GİRİŞ **1**
2. BÖLÜM **3**
KAVRAMSAL ÇERÇEVE **3**
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi 3
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi 7
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amacı 10
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri 14
2.1.4. İnsan Kaynaklarının Fonksiyonları 15
2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 19
2.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış 19
2.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana Yaklaşımlar 24
2.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri 26
2.3. Performans Yönetimi 30
2.3.1. Performans Kavramı 30
2.3.2. Bireysel Performans Kavramı 30
2.3.3. Performans Yönetimi Kavramı 32
2.3.4. Performans Yönetiminin Evrimi 33
2.3.5. Performans Yönetimine Yeni Yaklaşımlar 35
2.3.6. Performans Yönetimi Süreci 37
2.4. Performans Değerlendirme 38
2.4.1. Performans Değerlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları 39
2.4.2. Performans Değerlendirmenin Amacı 41
2.4.3. Performans Değerlendirme Süreci 42
2.4.4. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler 42
2.4.5. Performans Değerlendirme Görüşmesi 44

2.4.6. Performans Değerlendirme Geri Bildirimi 45
2.5. Alan Yazın Taraması 46

3. BÖLÜM 47
YÖNTEM 47
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 47
3.2. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemler 47
3.3. Araştırmanın Hipotezleri 48
3.4. Araştırmanın Varsayımları 50
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 51
3.6. Araştırmanın Yöntemi 51
3.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 51
3.8. Veri Toplama Araçları 52
3.8.1. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği 53
3.8.2. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ölçeği 53
3.8.3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Analizler 53
3.9. Verilerin Analizi 57
3.10. Bulgular 58
3.11. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 59
3.12. Katılımcıların Çalışan Memnuniyeti ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Algılarına İlişkin Bulgular 60
3.13. Katılımcıların Çalışan Memnuniyeti ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Algılarının Demografik Özeliklere Göre Farklılaşması 63
3.14. Katılımcıların Çalışan Memnuniyeti ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Algı Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi 73

4. SONUÇ VE ÖNERİLER 78

KAYNAKÇA 84
EKLER 96
ÖZGEÇMİŞ 99

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

28 / 02 / 2023

Salım Oudah Abdulrahman ABDULRAHMAN

TEZ KABUL VE ONAY

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Salım Oudah Abdulrahman ABDULRAHMAN tarafından hazırlanan "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 28 / 02 / 2023 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda oybirliği başarılı bulunarak jürimiz tarafından Bankacılık ve FinansAnabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR İmza: ……..

Üye : İmza: ……..

Üye : İmza: ……..

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../..../ 202.. tarih ve ..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Coşkun POLAT

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Stratejik insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme konusu, günümüz işletmelerinin rekabetçi konumlarını sürdürmelerinde giderek önem kazanan "tüketici odaklı" yaklaşımlar bağlamında üzerinde durulmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, yazım aşamasında ve tashihinde katkılarını esirgemeyen danışman hocam, Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR'a ve eğitim hayatım boyunca yetişmemde katkısı olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan aileme şükranlarımı sunarım.

28 / 02 / 2023

Salım Oudah Abdulrahman ABDULRAHMAN

ÖZET

Tezin Başlığı :Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Tezin Yazarı : Salım Oudah Abdulrahman ABDULRAHMAN

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR

Anabilim Dalı : Bankacılık ve Finans

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Bu araştırmada, stratejik insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme sistemi bankacılık çalışanları örnekleminde incelenmiştir. Çalışmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu doğrultuda çalışmada, anket tekniği ile araştırma verileri toplanmıştır. Ölçüm aracı olarak, 'Çalışan Memnuniyeti Ölçeği' ve 'Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ölçeği' kullanılmıştır. Araştırmaya, 175 kadın ve 235 erkek toplam 410 banka çalışanı gönüllü olarak katılım sağlamıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel analizleri sonucunda, banka çalışanlarının çalışma ortamı ve iş doyumuna yönelik memnuniyetleri ile ortaya koydukları iş performansını değerlendirmek üzere uygulanan değerlendirme sisteminin etkinliğine yönelik algılarının olumlu olduğu, banka çalışanlarının çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemine yönelik algı düzeylerinin demografik özelliklerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı ve çalışan memnuniyeti ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Banka, Çalışma Memnuniyeti, Performans Değerlendirme

ABSTRACT

Thesis Title : Performance Assessment In Strategıc Human Resources Management: A Research On Bank Employees

Author : Salım Oudah Abdulrahman ABDULRAHMAN

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Hasan DAĞLAR

Department : Banking and finance

Thesis Type : Master's Thesis

In this research, the performance evaluation system in strategic human resources management was examined in the sample of banking employees. Quantitative research methods were used in the study. In this direction, research data were collected with the survey technique in the study. "Employee Satisfaction Scale" and "Competence Based Performance Evaluation Scale" were used as measurement tools. A total of 410 bank employees, 175 women and 235 men, voluntarily participated in the research.

As a result of the statistical analysis of the research data, the perceptions of the bank employees regarding the effectiveness of the evaluation system applied to evaluate their satisfaction with the work environment and job satisfaction and their job performance are positive, the perception levels of bank employees towards employee satisfaction and competency-based performance evaluation system differ significantly according to their demographic characteristics, and there is a statistically significant and positive correlation between employee satisfaction and competency-based performance evaluation scale scores.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Bank, Work Satisfaction, Performance Evaluation

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Çalışan memnuniyeti ölçeği açımlayıcı faktör analizi 54

Tablo 3.2. Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği açımlayıcı faktör analizi .. 55

Tablo 3.3. Güvenirlik analizi sonuçları 56

Tablo 3.4. Araştırma verilerinin normallik analizi sonuçları 58

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları 59

Tablo 4.2. Çalışan memnuniyeti ölçek sorularına verilen ortalama puanlar 60

Tablo 4.3. Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçek sorularına verilen ortalama puanlar 61

Tablo 4.4. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının cinsiyete göre karşılaştırılması 63

Tablo 4.5. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının yaşa göre karşılaştırılması 64

Tablo 4.6. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması 66

Tablo 4.7. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının işletmedeki çalışma süresine göre karşılaştırılması 67

Tablo 4.8. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının bankanın statüsüne göre karşılaştırılması 70

Tablo 4.9. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının çalışılan birime göre karşılaştırılması 71

Tablo 4.10. Çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeğine yönelik algı düzeyleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları 74

Tablo 4.11. Araştırma hipotezlerinin kabul/ret durumu 76

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin bir sonucu olarak giderek artan yoğun rekabet ortamında birey odaklı stratejik insan kaynağı yönetimleri ön plana çıkmaktadır. Rekabet avantajına sahip olmak isteyen işletmelerin, teknolojik yeniliklerin yanında çalışanlarından daha etkin ve verimli olarak faydalanabilmeleri için çalışanlarına gereken önemi vermeleri ve bunu çalışanlarına da hissettirmeleri gerekmektedir. Çalısanların, işletmeler için öneminin artmasına paralel olarak insan kaynakları uygulamalarının da işletmeler için krtitik önemi olduğu anlayışı giderek yaygınlaşmaktadır (Reşitoğlu, 2011, s.15).

İşgörenler için fiziksel açıdan uygun maddi ve manevi açıdan da tatminkar koşullar sağlanması, çalışma ortamındaki iş doyumunu etkileyen önemli unsurlardandır. Öncelikle işgörenler, sağlıkları için risk taşıyan bir ortamda çalışmak istemezler. Öte yandan çalışma koşulları, işgörenlerin iş dışı yaşamını da olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Aydın, 2006, s. 57).

Bir çalışanın kendisiyle eşit pozisyonda olan çalışanlarla, astlarıyla ve üstleriyle sürdürdüğü sosyal ve iş ilişkisinin kalite düzeyi iş tatminini etkiler. İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, iş tatmininin artmasıyla sonuçlanmaktadır (Gülnar, 2007,s.111). Bunların yanında, yönetim, ücret, eğitim ve yükselme ve kariyer gibi olanaklar ile yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi (Oksay, 2005, s.10-11) gibi bireysel unsurların da çalışanların işlerinden tatmin olmasına doğrudan veya dolaylı olarak etki eden hususlar olduğu ifade edilmektedir (Karaman ve Altınoğlu, 2007, s.111).

Çalışanların iş memnuniyetinin olması örgütsel performansın artmasına ve örgütün gelişimine neden olmaktadır. Özellikle çok sayıda rakibin olduğu bankacılık sektöründe rekabet avantajı sağlamanın etkili bir yolu çalışanların problemlerinin hızla çözülmesi ve çalışma memnuniyetlerini olumsuz etkileyen hususların giderilerek iyileştirme çalışmaları yapılmasıdır. Bu durum hem organizasyonun veya işletmenin başarısı hem de kalite ve verimliliğin yakalanması açısından önem arz etmektedir (Çetinkaya, Şimşek ve Aytekin, 2019, s. 18).

Bu açıdan değerlendirildiğinde, bankacılık sektörünün günümüzdeki teknolojik olanaklardan olabildiğince yararlanmaya çalıştığı, ancak, sistemin en önemli parçasının her zaman için insan odaklı olduğu değerlendirilmektedir. Günümüzde

akıllı sistemler olarak adlandırılan, yapay zeka sistemleri, derin öğrenme ve makine öğrenme sisitemleri çok yaygın bir şekilde bankacılık sistemlerinde kullanılmaktadır. Fakat, sistemin etkin ve verimli şekilde çalışması için bireyin her sürece dahil edilmesi kaçınılmazdır. Ayrıca, banakacılık sisteminin tamamen kapalı bir çevrim içinde çalışması da mümkün olamamaktadır. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, bankacılık sektöründe müşterilerle yüzyüze iletişim kurularak finansal sistemin işletilmesine devam edilmesi kaçınılmaz olarak görülmektedir. Dolayısıyla, banka gibi çok hassas ve telafi edilmesi çok zor hatalar ortaya çıkabilecek bir işletmede çalışan kişilere yönelik stratejik bir insan kaynakları sistemi uygulanması hayati derecede önemli olmaktadır.

Bu kapsamda yapılan çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme sisteminin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmanın konusu ve kapsamı ile amaç ve önemi ifade edilmiş, ana ve alt problemleri belirlenmiş ve bu doğrultuda hipotezler oluşturulmuştur. İkinci bölümde, araştırma konusunun daha iyi kavranılması için konuya ilişikin kavramlar açıklanmış ve kavramsal bir çerçeve çizilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi, evren ve örneklemi ile veri toplama araçları ve veri analiz teknikleri hakkında açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde araştırma verilerinin istetistiksel analizleri sonucunda elde edilen bulgular ortaya konulmuş ve bulgular yorumlanmıştır. Çalışmanın sonunda ise, bulgulardan hareketle ulaşılan sonuçlar özetlenmiş ve konuyla ilgilenen uzman, akademisyen ve öğrenciler için bazı öneriler sunulmuştur.

2. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi **(**İKY), çalışanların memnuniyetinin, performansının ve verimliliğinin artmasında önemli bir role sahiptir. Herhangi bir şirketin en büyük arzusu, yetkin bir iş gücü havuzuna sahip olmak ve doğru kişiyi doğru işe yerleştirmektir. Yetenekli çalışanlar, diğer maddi ve maddi olmayan kaynakları kullanır ve kaynakların ne zaman, nereden ve kimden alınacağına karar vermek için çalışır (Bek, 2007, s. 19-20).

"İnsan Kaynakları" terimi, bir işletmenin en alt kademesinden en üst kademesine kadar tüm çalışanları kapsar. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bilgi çağında ve dijital ekonomide iş organizasyonlarının en önemli işlevlerinden biridir. İnsan ve bilişsel sermaye, iş dünyasında rekabet avantajı elde etmenin temelidir. İnsan kaynakları yönetimi, yüksek kaliteli insan kaynaklarını çekmek, geliştirmek ve elde tutmakla ilgilenir. Uygulamada, insan kaynakları, tüm istihdam yaşam döngüsü boyunca çalışan deneyiminden sorumludur. Öncelikle işveren markası yoluyla doğru çalışanları çekmekle görevlendirilir. Daha sonra işe alım süreci boyunca doğru çalışanları seçmelidir. İnsan kaynakları yöneticisi, yeni işgörenleri işe alır ve kuruluştaki görev süreleri boyunca eğitimlerini ve gelişimlerini denetler (Balaban ve Palaz, 2018, s. 77-78).

İKY, mevcut çalışanların işletmeye katkısını en üst düzeye çıkarmak için gerekli araçların sağlanması, böylece işletmenin ihtiyaçlarının karşılanması sürecidir. Ayrıca, İKY, herhangi bir şirketteki en önemli ve en hassas fonksiyonel departmanlardan biridir. Modern iş organizasyonlarının insan kaynakları departmanı, taklit edilemeyen organizasyonlar için benzersiz bir rekabet avantajının elde edilebileceği yüksek bir yere sahiptir. Teknoloji ve ekipman taklit edilebilir ancak insanları ve kafalarında oluşan fikirleri taklit etmek zordur (Aldemir vd., 2001, s. 21-23).

İnsan unsuru, ticari kuruluşların veya kamu kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu önemli unsurlardan biridir. İKY, yeni fonksiyonel gereksinimler doğrultusunda yeni beceriler ve bilgiler geliştirmek amacıyla insan kaynaklarının seçimi, işe alınması, yönlendirilmesi ve takibi alanındaki faaliyetlerine ek olarak eğitim faaliyetine odaklanmaktadır. Bu bağlamda çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin artmasından kaynaklanan faydaları en üst düzeye çıkarmak insan kaynakları yönetiminin en önemli görevidir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 56-58).

Araştırmacılar, İK'nin rolüne ilişkin farklı vizyonları nedeniyle, insan kaynakları yönetiminin birleşik bir tanımının geliştirilmesinde farklılık göstermişlerdir. Bazıları rollerini dar bir geleneksel bakış açısıyla görürken, diğerleri modern bir bakış açısıyla bakmaktadır. Bazı araştırmacılar tarafından, insan unsurunun odak noktası olan organizasyondaki bir faaliyet veya önemli bir uzmanlaşmış fonksiyon ve organizasyona atandığı andan itibaren ve organizasyondan ayrılana kadar ilgili tüm fonksiyonel konular olarak tanımlanır. Kuruluş için gerekli olan insan gücünü amaçlarına göre sayıca elde etmektedir (Bek, 2007, s. 19-20).

Bratton ve Gold'a (2003) göre insan kaynakları yönetimi, uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek için insanların güçlü yanlarından yararlanma gerekliliğini vurgulayan iş ilişkileri yönetimine stratejik bir yaklaşımdır. BU yaklaşıma göre, insan kaynakları yönetimi, entegre işe alım politikaları, stratejileri ve uygulamaları hayata geçirilerek gerçekleştirilir. Araştırmacılar tarafından vurgulanan insan kaynakları yönetimi sorumlulukları, planlama, kadrolama, seçim, değerlendirme ve performans yönetiminin yanı sıra ödül yönetimi, geliştirme, çalışan ilişkileri, sağlık, güvenlik ve sendika yönetimi ilişkilerini içerir.

İnsan kaynakları yönetimi, Mondy ve meslektaşlarına (2005) göre herhangi bir firma için hayati öneme sahiptir ve yalnızca personeli işe almak ve işten çıkarmaktan çok daha fazlasını içerir. İnsan kaynakları yönetimi, günümüzün ileri görüşlü organizasyonlarında gelecek için stratejik planlar geliştirmenin yanı sıra, insan kaynaklarının işe alınması, yönlendirilmesi ve idaresi ile ilgilidir. Etkili insan kaynakları yönetimi, insan yeteneğini geliştirerek insanları kuruluş için daha değerli hale getirir.

Dessler (2004) tarafından tanımlandığı gibi, kurumun ihtiyaçlarını karşılayacak nitelik ve nicelikteki insan kaynağını sağlayan faaliyetler bütünüdür. Geniş anlamıyla İKY, organizasyondaki çalışanların gereksinimlerini karşılamanın yanı sıra çalışanları çalışmaya teşvik etmekten ve bunu yapmak için becerilerini geliştirmekten, motive, tatmin edici ve üretken bir iş gücüyle sonuçlanmaktan sorumludur. Organizasyondaki tüm seviyelerde insan kaynaklarının optimal kullanımı ile ilgilidir.

İnsan kaynakları yönetimi, bir iş değişiminin veya daha geçici bir sözleşme düzenlemesinin bir parçası olarak tam koordineli bir insan projesinin parçası olarak insanların çabalarının, yeteneklerinin, bilgilerinin ve kararlı davranışlarının en verimli idari kullanımı olarak tanımlanır. Organizasyonun gelecekte de devam etmesi ve amaçlarına ulaşmasıdır (Watson, 2010: 15).

İKY, modern yöneticinin temel görevi olarak bilinebilir, yani bireylerin performansını artırmak için planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, dikkatle ve objektif olarak izlenmesi gereken bir iştir. Şirketin tam olarak çalışması için ihtiyaç duyduğu insanla ilgili çeşitli faaliyetleri uygulamak için gerekli olan bir dizi uygulama ve politika olarak tanımlamıştır (Eryiğit, 2014, s. 77-78).

İKY, gerçekçi planlama ve insan kaynaklarının uygun şekilde işe alınmasının yanı sıra eğitim ve gelişim sürecinin sürekli takibi yoluyla kurumun stratejik yolunu oluşturmasını, sürdürmesini ve geliştirmesini sağlamaktan sorumlu departmandır (Fındıkçı, 2009, s. 182).

Kuruluşun amaçlarına ulaşmak amacıyla bireylere erişimin planlanması, düzenlenmesi, yönlendirilmesi, kontrol edilmesi, elde edilmesi, tanımlanması, sürdürülmesidir. Aslında, proje ihtiyaçlarının işgücünden belirlenmesi ile ilgili idari faaliyetlerdir. Ayrıca, onlara sayılar ve belirli yetkinlikler sağlamak ve bu insan zenginliğinin kullanımını mümkün olduğunca verimli bir şekilde koordine etmektir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 59-60).

Bu nedenle, istikrarlı ve verimli bir işgücünün varlığı gibi bir takım faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Bu, çeşitli alt faaliyetler, insan kaynakları planlaması, araştırma ve kutuplaşma, geliştirme, performans değerlendirmesi, tazminat, sosyal haklar, çalışma ilişkileri ve iş güvenliği yoluyla gerçekleşir. İKY, insan unsurunu verimli bir

şekilde kullanma yetkinliğine sahip olup işlevleri şu şekilde sıralanabilir (Eryiğit, 2014, s. 80-82):

- Sistem analizleri, görev tanımları ile istikrarlı ve yüksek verimli işgücü yaratır.
- Yetenekleri ve becerileri artırmak için işgücünü eğitir ve geliştirir.
- Kuruluşa karşı bir tür olumlu tutum bulmak için işçilere sağlık ve sosyal bakım sağlar.
- Bireylerin emekleri için maaşlar, teşvikler ve ikramiyeler yoluyla tazminat almalarını sağlar.
- Kurumdaki iletişim sistemleri aracılığıyla bireylerin isteklerini ve kurumun çıkarlarını bütünleştirir.
- Dosya depolama ve insan kaynakları hakkında bilgi verme gibi tüm insan kaynakları çalışmalarını yürütür.

Kurumlarda insan kaynaklarına özel önem vermeye yönelten bir takım gerekçeler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Köksal, 2010, s. 38-40):

- Kurumların büyük bölümü, kurumun yönetimi ile çalışanlar arasında yakın bir ilişki oluşturmak için farklı kurumların çalışmalarının faaliyetlerini yönlendirmede hükümet müdahalesinin artmasına neden olur.
- Üretim yöntemlerinin gelişmesi, teknolojik gelişmelerin üretim yöntemlerinde değişimi de beraberinde getirmesi ile birlikte ileri teknolojiye sahip makineler olarak kullanılmaya başlanır.
- Devletin ekonomik faaliyete müdahalesinin, bu müdahalenin insan kaynakları ve işleyişi ile ilgili olduğu durumlarda geliştirilmesi ve bu işlemi düzenleyen mevzuatın çıkarılmasına özen gösterilmesi, ücretlerin belirlenmesi ve çalışanların kurum yönetimine katılımını sağlar.
- İnsan, herhangi bir kurum için amaç ve araçtır çünkü planlayan, uygulayan, izleyen ve hedeflere ulaşan odur.

- İnsan sermayesi, mümkün olan en iyi üretkenliği en düşük maliyetle elde etmek için tüm kaynakları kullanabildiğinden, insan kaynakları, toplum gelişimine açılan bir kapı olarak kalkınmaya bir girdidir.
- İnsan kaynakları, üretim ve kalkınmanın birincil belirleyicisini içermektedir.

Yeni teknolojilerin başarılı bir şekilde tanıtılması ve kullanılması için, İKY ile ilgili faktörlerin işletmedeki birçok faktörle işbirliği yapması gerekir. Yapılan araştırmalara göre, etkin insan kaynakları yönetimi için bilgi yönetimi tekniklerinin etkin bir şekilde uygulanması şarttır. İKY departmanları sıklıkla çalışanlarla ilgili bilgilerin toplanmasına, işlenmesine ve yeniden kullanılmasına olanak sağlayan bilgi yönetimi programlarından yararlanır (Seymen, 2001, s. 6).

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi

İKY, son yüzyılda muazzam bir değişim yaşamış ve hakim endüstrilerde rekabet avantajını sürdürmek için kilit bir faktör olarak tanımlanmaya başlamıştır. Açık pazarların rekabet odaklı ortamında endüstrinin değişen eğilimleri ile insan kaynakları yönetimi, herhangi bir organizasyonun verimli büyümesi için önemli bir değişken haline gelmektedir. İnsan gücü planlaması, antik çağlarda kullanılan ilk kavramdı ve zaman geçtikçe trendler çarpıcı biçimde değişmiştir (Salvatore vd., 2005, s. 48).

İnsan Kaynakları Yönetiminin en eski biçimleri, sanayi öncesi pamuk temelli lonca sistemi sırasında zanaatkarlar ve çırakları arasında yapılan çalışma düzenlemeleriydi. Çırak, ustasının işyerinde veya evinde yaşar ve usta onun sağlığı ve esenliği ile ilgilenirdi. 18. yüzyıldaki sanayi devriminden sonra pamuğa dayalı lonca üretimi büyük fabrikalara dönüştü ve daha fazla insan makineler aracılığıyla üretim yapmak için istihdam edilmiştir. Fabrikalarda hijyenik olmayan ve zorlu çalışma, birçok işçi ayaklanmasına yol açmış ve hükümet, işçilere temel hak ve koruma sağlamak için devreye girmiştir. Bu tür yasal düzenlemelere uyma ihtiyacı, fabrika sahiplerini emekle ilgili sorunları gidermek için resmi bir mekanizma kurmaya zorlamıştır (Ayan, 2012, s. 18).

1900'lü yılların başına gelindiğinde artan rekabet ve siparişleri yerine getirmek için baskıcı talepler, fabrika sahibini üretkenliği ciddi şekilde dikkate almaya yöneltti ve çalışanların devamsızlığı gibi sorunlar gündeme gelmiştir. Bu süre zarfında baskın felsefe, çalışanların katı standartları kabul etmesi ve eğitim ve daha fazla ücret sağlandığında daha hızlı çalışmasıydı. Bu yaklaşım, Frederic Winslow Taylor'ın bir süreci üstlenmenin en verimli yolunu belirleme girişiminde zaman çalışmalarını içeren bilimsel yönetim teorisine yol açtı. Bu, iş analizi, seçim, eğitim ve ödüllere yönelik bir adımdı (Merke, 2012, s. 21-23).

Aslında modern haliyle İKY zamanın bir sonucu değildir. Bununla birlikte, kurumun işlerine sponsorluk yapan uzmanlaşmış bir insan yönetimine sahip olma ihtiyacına katkıda bulunan bir dizi gelişmenin sonucudur. Bu nedenle modern yönetim, projenin başarısının insan kaynakları yönetiminin verimliliğine bağlı olduğunu ve insan kaynağının kurumun hedeflerine ulaşmanın aracı olduğunu, dolayısıyla onlar için koşulların yaratılmasını sağlamıştır. (Bayraktaroğlu, 2008, s.60-61).

1960 yılından sonra Japonya'da kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde birçok başarıya imza atılmıştır. Birleşik Krallık'ta 1964'te İKY "Endüstriyel Eğitim" Yasası çıkarılmıştır. 1960'lar ile 1980'lerin ortaları arasında ahlaki değerler, etik, çalışma barışı, endüstriyel demokrasi gibi kavram ve uygulamalar, katılımcı yönetim, iş ve yaşam kalitesi önem kazanmıştır. İşverenler dürüstlük konusunda sosyal sorumluluklar üstlenmeye başlamışlardır. Büyüme ve verimliliğe odaklanırken, insan verimliliği standartlarının geliştirilmesi ve personel operasyonları ve iş ilişkileri gibi kavramlara verilen önemin giderek artması, insan kaynaklarının verimliliğini sağlamak ve geliştirmek için tek başına yeterli olmamıştır. Bu süreçte etkili bir yönetici grubu ortaya çıkmış ve insanlara ve duygulara olan ilgileri, pazar araştırması, iletişim ve halkla ilişkilerin büyümesi de dahil olmak üzere işin tüm yönlerini etkilemiştir. Bu yönetici grubu, bilimsel yönetimden ziyade işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır. Ücret ve yan hakların artırılmasına yönelik programlar geliştirilmeye devam edilmiştir. Yeni çalışmalar, daha fazla üretkenliği, işçi fikirlerini ve girişimlerini teşvik eden yönetim felsefeleriyle ilişkilendirilmiştir (Aldemir vd., 2001, s. 26-27).

Günümüze kadar insan kaynakları departmanının çalışma alanı genişlemiştir. İşçilerin eğitimini ve gelişimini, onları motive edecek programların geliştirilmesini ve insan ilişkilerinin rasyonelleştirilmesini, sadece insan kaynakları dosyalarının korunmasını, onların varlığının ve hareketlerinin ve rutinlerinin kontrolünü içermeye başlamıştır (Eryiğit, 2014, s. 49-50).

Bilim ve teknolojideki gelişmelerle birlikte klasik yönetim yöntemi yaklaşımlarına olan ilgi azalmış ve modern yönetim yaklaşımları ön plana çıkarak yaygın olarak uygulanmaya başlamıştır. Bu bağlamda işletmeler İKY kapsamındaki fonksiyonlara odaklanmaya başlamışlardır. İnsan Kaynakları Yönetimi algısına göre, üretim için en değerli varlık çalışanlar haline gelmiş ve başarıya ulaşmak için çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanmak bir zorunluluk haline gelmiştir (Tunçer, 2012, s. 229).

Türkiye'de İKY'nin gelişimi, Türkiye'nin liberal ekonomiyi benimsemesi, piyasa yapısının değişen doğası, devlet müdahalesinin azalması ve özelleştirmenin artması, Batılı kurumlarla artan etkileşimin yanı sıra ekonomik ve sosyal değişimler, çoklu ve uluslararası şirketler, küreselleşme ve işgücü özelliklerinin yanı sıra toplumsal değerlerdeki değişim ve sosyal medyanın varlığı gibi birçok faktörle ilişkilendirilebilir (Andersen, 2000, s. 45).

1950'li yıllara kadar ayrı personel departmanları yoktu, bu nedenle bordro hesaplamaları, çalışan takibi ve yasal olarak gerekli uygulamalar gibi işlemsel konulardan oluşan personel ile ilgili konular, kuruluşların muhasebe ve finans departmanları tarafından yerine getiriliyordu (Özden, 2004,s. 46). 1960'lı yıllarda personel departmanları, muhasebe ve finans departmanları içinde bir alt bölüm olarak ortaya çıkmıştır. 1970'lerden itibaren personel ile ilgili görevleri yerine getirmek üzere personel departmanları resmi olarak oluşturulmuş ve 1971 yılında Personel Yönetimi Derneği kurulmuştur. Kuruluşların hızlı büyümesine rağmen, personel departmanlarının kapsamı hala tazminat, vergi ve sosyal güvenlik, primler ile sınırlıydı. (Andersen, 2000, s. 45).

1980'li yıllardaki liberalleşme hareketiyle birlikte küresel rekabete konu olması nedeniyle insan kaynağının önemi örgütler tarafından rekabet avantajı olarak kabul edilmiştir. Böylece, "personel departmanlarının""İK departmanlarına" dönüşebildiği ve 1990'ların başında "insan kaynakları yönetimi" kavramının kullanılmaya

başlandığı dönem 1980'lerin sonlarına doğru olmuştur. Personelle ilgili konuların yönetimine önemli bir değişiklik getiren İKY, organizasyonlarda "modern yönetim"e tekabül etmeye başladı (Kuzeyli, 2000, s. 71).

2000'li yıllara gelindiğinde, 2000'li yıllarda yaşanan ekonomik krizlerden sonra meydana gelen büyük ölçekli küçülmeler, genel olarak İKY departmanlarının ve organizasyonlarının kaderini etkilese bile İKY departmanlarına sahip kuruluşların oranı %65'e yükselmiştir. İKY alanının yurt dışından edinilen deneyimler kadar uzun süredir gelişmekte olduğu belirtilmektedir; dolayısıyla Türk İKY kavram ve uygulamalarının büyük bir kısmı yabancı ülkelerden benimsenmiştir. İK yöneticileri, odaklarını işlemsel hizmetler sağlamaktan stratejik işlevleri yerine getirmeye kaydırdıklarından; şirketlerin stratejik hedeflerine katkı sağlayacak şekilde insan kaynakları politika ve uygulamalarının oluşturulması ve yürütülmesi zorunlu hale gelmiştir. (Tayfur, 2013, s. 33).

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amacı

İKY, en nitelikli çalışanları işe alıp seçmeyi, eğitmeyi, eğitimleri analiz etmeyi, ücretlendirme prosedürlerini belirlemeyi, prosedür ve süreçleri çalışanın verimliliğini artıracak şekilde düzenlemeyi amaçlayan bir fonksiyondur. Modern ve yenilikçi yaklaşıma göre, insan sermayesi ve entelektüel varlığı ön plana çıkaran İKY kavramı, çalışanları önemser, kariyer gelişimlerini ve çalışanın verimliliğini teşvik etmeye çalışır (Gök, 2006, s. 42).

İKY, genellikle başarılı organizasyonların temel unsurudur. Rekabet avantajı sağlamak için teknoloji ve finanstan daha fazla önem taşımaktadır. Spesifik olarak, ister yüz yüze görüşme, ister telefon görüşmesi, isterse internet üzerinden hizmet karşılaşması olsun, çalışanların müşterilerle ana iletişim kaynağı olduğu hizmetler sektöründe önemlidir (Özer, 2017, s.3).

İKY'nin kesin hedefleri kurumdan kuruma farklılık gösterir ve kurumun gelişim aşamasına bağlıdır. Örneğin, insan kaynaklarından sorumlu kişi, iş sözleşmelerinin hazırlanması ve personel dosyalarının tutulması gibi insanları yönetmenin idari yönüyle ilgilenen kişi olarak görülmektedir. Öte yandan, insan kaynaklarından sorumlu kişi, tümü projenin çeşitli hedeflerine ulaşmayı amaçlayan, işin planlama sürecinin ayrılmaz ve hayati bir parçasıdır (Köksal, 2010, s. 40-42).

İKY'nin tanımları aracılığıyla, araştırmacılar, insan kaynakları yönetiminin temel amacının, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak için örgütün insan kaynaklarını nicelik ve verimlilikle sağlamak olduğuna inanmaktadır. Herhangi bir kuruluşta insan kaynaklarının yönetimi için bir takım hedefler tasarlanabilir (Fidan, 2020, s. 48-50).

İKY, diğer departmanlarla uyumlu bir şekilde çalışmalı ve bireylerin işlerine ilişkin tavsiye ve rehberlik sağlamalıdır. İKY'nin örgütsel etkinliği sağlamadaki rolünü tanımak için, İKY, kuruluşun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için bir araçtır (Eryiğit, 2014, s. 48).

İnsan kaynakları yönetiminin işlevsel amaçları şunlardır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 17);

- Seçme ve işe alım yoluyla insan kaynaklarının sürekli akışını sağlamak.
- Eğitim ve geliştirme yoluyla insan gücünün maksimum düzeyde kullanılmasını sağlamak, bilgi, deneyim ve beceri kazanmalarına olanak sağlamak.
- İşyerinde çalışanların devam eden arzusunu sürdürmek, örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarını eşleştirmektir.

İKY olarak görev yapan personelin amacı, üretim sürecinin önemli bir unsuru olan çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. İnsan kaynakları yönetiminin insani amaçları şunlardır (Aydın, 2021, s.71);

- Çalışanlara hazırlıkları yoluyla işlerini geliştirmeleri için fırsatlar sağlar.
- Gelirlerini artırmalarına olanak sağlayan aktif çalışma koşullarını sağlar.
- İnsan potansiyelinin insan onuru doğrultusunda kullanılması ve korunması için nesnel politikalar sağlar.

İnsan kaynakları yönetiminin sosyal amaçları şunlardır (Bayraktaroğlu, 2008, s. 63);

- Doğru insanı doğru yere yerleştirerek, toplumun fırsatları ile insan potansiyeli arasında bir denge sağlayarak yaşam standartlarını yükseltmek.

- Katılımcıların kendilerine uygun mesleği seçmelerine yardımcı olmak, onların işe karşı moral ve isteklerini yükseltmek.
- Toplumdaki iş gücünü korumak ve sürdürmek.

İKY'nin amacı, çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerini mümkün olan en üst düzeyde kullanmalarını sağlayarak işletmenin verimliliğini artırmaktır. Ayrıca işyeri koşullarını iyileştirerek çalışanların iş tatminlerini artırmayı amaçlar. Günümüzde üretimde makinelerin yoğun olarak kullanılmasına ve geçmişte insanların yaptığı işi devralmasına rağmen, insan sermayesi hala önemli bir varlıktır (Yılmazer ve Eroğlu, 2008, s. 92).

İnsan sermayesi önemini kaybetmez çünkü makinelerin kullanılması ve yönlendirilmesi için vazgeçilmez olan insan sermayesidir. Bir işletme ne kadar önem verirse versin insan dışı kaynaklar; insan faktörüne odaklanmadığı sürece rekabet avantajını kaybedecektir. Bu nedenle insan faktörü işletmeler için önemini her zaman koruyacaktır (Aktan 2011, s. 389-392).

Güney, İKY'nin hedeflerini şu şekilde sıralamıştır (Güney, 2015, s.47-48):

- Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak,
- Bireysel ve mesleki gelişim için fırsatlar sağlamak.
- İş tatminini sağlamak,
- Beceri ve bilgi düzeylerinin yükseltilmesi,
- İşyerinde bir kurum kültürü oluşturmak,
- Personel alımında bilimsel yöntemlerin kullanılması,
- Performans değerlendirme sistemi kurulması,
- Değişimi kucaklamak ve her zaman ilerlemenin teşvik edilmesi,
- Terfilerde adaletin sağlanması.

Ceylan (2016, s. 6) İKY'nin temel amaçlarını şu şekilde özetlemiştir:

- Çalışanların kariyer gelişimini ve iş tatminini sağlamak,
- Prosedür ve uygulamaların çalışanlara iletilmesini sağlamak,

- Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların etkinliği konusunda yöneticilerin farkındalığını artırmak,
- İnsan kaynaklarının en yüksek verimlilikle değerlendirilmesini sağlamak,
- Nitelikli ve motivasyonu yüksek personelin şirket bünyesinde istihdamını sağlamak,
- Kişilere, gruplara veya şirketlere fayda sağlayabilecek değişiklikleri uygulamak ve yönetmek,
- Çalışanların şirkete bağlılığını ve üst düzey katılımını sağlamak.
- Organizasyondaki tüm bireyler arasında organizasyon yapısını ve çekici çalışma ilişkilerini kurmak ve sürdürmek.
- Örgütün bütünleşmesini garanti altına almak için örgüt içindeki kişiler ve gruplar arasında koordinasyonu geliştirmek.
- Örgütün gelişimi ile ilgili bireysel veya toplu iyileştirme için yapılar oluşturmak.
- İşsizlik, eksik istihdam, maaş ve servet dağılımındaki dengesizlikler gibi mali hastalıkların giderilmesi için gayret etmek.
- Yetenekli ve motive olmuş bir işgücünün yaratılması ve kullanılması yoluyla organizasyonun temel hedeflerine ulaşması için çalışmak.
- Örgütün hedeflerine ulaşmasında insan kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak.
- Eğitim ve gelişim programları sağlayarak insan kaynaklarını sürekli olarak güçlendirmek.
- Yönetimler ve çalışma koşulları sağlamak ve iş sağlamlığını sürdürmek için ideal bir durum oluşturmak.
- Farklı koşullara ve yapılara ayak uydurarak ve geliştirerek çalışanların insani ilişkilerini sürdürmek.

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

V. P. Michael'a göre, insan kaynakları yönetiminin özelliği, "bir kuruluşun insan gücünü yükümlülükler değil, kaynakları ve varlıkları olarak gören yeni bir felsefe, yaklaşım ve stratejiyi yansıtmaktır. Bu nedenle, insan kaynağı veya insan gücü, bugün organizasyonu geliştirmek için hayati bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Eryiğit, 2014, s. 65).

İKY, doğası gereği evrenseldir; tüm organizasyonlarda mevcuttur ve bir organizasyondaki yönetimin tüm seviyelerinde geçerlidir. Nitekim İKY, organizasyondaki tüm departmanları ve fonksiyonları içeren organizasyonun stratejik karar verme süreciyle ilgilidir. Bundan dolayı, gelişmekte olan bir KOBİ girişimcisi için bile İKY bilgisi, kuruluşunda herhangi bir resmi İK sistemi olmaksızın çalışanlarını başarılı bir şekilde yönetmek için araçsal olacaktır (Fidan, 2020, s. 51-52).

İKY, uzun süredir geleneksel personel yönetimi uygulamalarının sorumlulukları olan kayıt tutma, yazılı prosedürler veya kurallar yerine kararlara vurgu yapar. Bu kararlar, daha fazla eğitim yoluyla performans iyileştirme ile ilgili kararları veya bir çalışanın tatmin edici performansına dayalı bir terfi kararını içerebilir (Şimşek ve Öge, 2014, s. 18).

İKY, yeteneklerinin ve gelecekteki potansiyellerinin analizine dayalı olarak bireysel bir çalışanın bireysel ihtiyaçlarını ve isteklerini belirlemeye vurgu yapar. Böylece, bu bireylerin potansiyellerini daha da geliştirmelerine yardımcı olmaya ve onları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmeye çalışır. İKY, insanlarla ilgilenir. Geleneksel olarak İKY yazarları, hem bireyler hem de gruplar ve ekipler halinde çalışanları olan kişilerle ilgili endişeleri reddetmişlerdir (Güney, 2015, s. 55-57).

İKY esas olarak, bireyden ziyade insanların yetenekleriyle ilgilenir. Bu nedenle paradigma kayması, daha yüksek performans sonuçları için bilgi ve insan yeteneklerini kullanmak için tahsis edilmiş görevlere insanları atamaktan oluşmuştur. Geliştirme, uzun zamandır bir kuruluş tarafından işle ilgili daha iyi beceri ve davranışlar elde etmek için alınan bir girişim olarak kavramsallaştırılmıştır. Örgütlerin bilgiyi paylaşmaya ve geliştirmeye verdiği önem bağlamında, kalkınma

kavramı, insanların/daha çok bilgi çalışanlarının yeteneklerinin gerçekleştirilmesi açısından daha geniş bir anlam kazanmaktadır (Aktan, 2011, s. 386-416).

Davranış bilimciler, insanlar arasında istenen davranış ve yeteneklerin kazanılmasını sağlayan pekiştirme stratejileri ile birleştirilirse, insanların bütünsel gelişiminin araçsal hale getirilebileceğini savundular. Organizasyonların ödül ve teşvik yapılarının, organizasyonun aldığı gelişim odaklı girişimlerle birlikte ince ayar yapılması gerekmektedir (Yılmazer ve Eroğlu, 2008, s. 94-95).

İKY, çalışanlarına organizasyonun "iç müşterileri" olarak davranma sorumluluğuna sahiptir. Bu perspektifte İK profesyonellerinin, örgütsel etkinliği kolaylaştırmak için lojistik, finans, tedarik zinciri yönetimi, toplam kalite yönetimi, pazarlama ve kurumsal ilişkiler gibi organizasyonlarının diğer fonksiyonel alanlarında uzmanların rolünü üstlenmeleri gerekmektedir (Aktan, 2011, s. 392-394).

Günümüzün oldukça rekabetçi iş ortamı perspektifinde İKY, organizasyondaki stratejik karar verme sürecinin rolünü üstlenmelidir. Bu bağlamda İK profesyonellerinin, işletmenin stratejik ortakları olma ve insanları organizasyonun stratejik hedeflerine uygun hale getirerek organizasyonun iş hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma sorumluluğunu üstlenmesi gerekir. Bir kuruluşun İK işlevi hizmet odaklıdır. İK yöneticileri, diğer departmanlarda çalışan bölüm yöneticilerine sadece idari veya İK ile ilgili işlerini etkin olarak yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda dahili danışman olarak danışmanlık sağlar (Yılmazer ve Eroğlu, 2008, s. 94-95).

İKY, organizasyonda stratejik düzeyde başlayan ve organizasyonun her bir işlevsel alanına yayılan devam eden bir süreçtir. Günümüzün İK uygulamaları çoğunlukla ileriye dönüktür ve işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini sürekli olarak dikkate alır. İKY, organizasyon genelinde tüm işlevsel alanlara yayılmıştır. Örneğin, insan kaynakları yönetimi, birincil hedefe ve ikincil hedefe ulaşmakla ilgilenen tüm departmanlarda esastır. Üretim, bakım, finansal yönetim, pazarlama yönetimi, dispanser, güvenlik, itfaiye vb. alanlarda insan kaynağı yönetimi gereklidir (Şimşek ve Öge, 2014, s. 19-21).

2.1.4. İnsan Kaynaklarının Fonksiyonları

İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonu, bilgi, beceri ve yetenek açısından en nitelikli çalışanları işe alıp seçen, onları doğru zamanda doğru pozisyonlara atayan ve onlara

konforlu bir çalışma hayatı sunan bir yönetim biçimi olarak tanımlamaktadır. İKY, iş alanı içindeki tüm süreçlerde planlama, işe alma, seçme, atama, yönlendirme, eğitim, kariyer yolu oluşturma ve motive etme gibi faaliyetleri yürüterek yol haritası işlevi gören bir fonksiyondur (Sparrow ve Miller, 2013, s. 22).

İnsan kaynakları fonksiyonel rolünün yerine getirilmesinde, insan kaynakları yöneticisi bazen bordro ve çalışanlara sağlanan faydaları yönetebilir ancak bu tür faaliyetler giderek daha fazla dış kaynaklı olmasına rağmen, insan kaynakları yöneticisi araçsal stratejik rol oynar (Jackson, 2014, s. 32-34).

İnsan kaynakları, yöneticileri, istifalar, performansla ilgili işten çıkarmalar ve çalışan fesihlerinde yer alır. Makro düzeyde, insan kaynakları örgütsel liderlik ve kültürü denetlemekten sorumludur. İnsan kaynakları ayrıca coğrafyaya göre farklılık gösteren istihdam ve iş kanunlarına uyumu sağlar ve genellikle sağlık ve güvenliği denetler. Çalışanların toplu iş sözleşmesi yapmak istedikleri ve yasal olarak yetkili oldukları durumlarda, insan kaynakları fonksiyonu, şirketin çalışan temsilcileriyle birincil irtibatı olarak hizmet eder. Sonuç olarak, insan kaynakları yöneticisi, önceliklerini ilerletmek için devlet kurumlarıyla lobi faaliyetleri yürütür (Ferner, 2009, s. 542-544).

İnsan kaynakları departmanı, bir organizasyondaki birçok temel işlevi yönetir. İş mevzuatına uyumun sağlanması, kayıtların tutulması, işe alım ve eğitim, ücretlendirme, ilişkisel yardım ve açık performans sorunlarının yönetilmesine yardımcı olunması esastır. Bu işlevler esastır çünkü bu işlevler tamamlanmadan kuruluş, yönetim ve personelin temel ihtiyaçlarını karşılama işlevine sahip olamaz. Genel olarak İKY'nin fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür; (Bingöl, 2013, s. 67-70).

- **Yönetim Fonksiyonu:** Personeli yöneterek, genel olarak insan kaynakları yönetimi sürecinin işleyişiyle ilgili olarak hizmet personeli ve üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Çalışanların verimliliği ve bağlılığı bu fonksiyon kullanılarak belirlenir. Sağlam liderlik, yapıcı geri bildirim ve açık iletişim, etkili performans yönetiminin tüm işaretleridir. Ayrıca performans yönetimi, iş gücünün üretken ve bağlı kalmasını sağlamaya yardımcı olur (Kaynak, 2000, s. 91-93).

- **İnsan Kaynaklarının Planlanması :** Kaynak planlaması önemlidir çünkü bir kuruluşun hedeflerini tamamlamak için gerekli kaynaklara sahip olmasını sağlar. Ayrıca kaynakların verimli ve etkin kullanılmasına yardımcı olur. Kaynak planlama kursu, kaynak planlama ilkelerini ve etkili bir planın nasıl oluşturulacağını kapsar. İKY, bu işlevi, belirli bir dizi hedef ve görevi gerçekleştirmek için gereken çalışan sayısını ve türünü belirler. Ayrıca kuruluşların gelecekteki gereksinimlerini tahmin eder ve işe alım sürecini buna göre düzenlemeye yardımcı olur (Bingöl, 2013, s. 73-74).
- **İşe Alım:** Organizasyona uygun adayları işe almak, İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli görevlerinden biridir. İnsan kaynakları ekibi, insanları organizasyon için çalışmaya çekmekten sorumludur. İlgili ekiplerle koordinasyon sağlamak ve yeni bir ekip üyesinde aradıkları becerileri ve zihniyeti anlamak, İK profesyonelinin reklam veya görüşmeden önce yapması gereken birincil görev olmalıdır. İşe alım, bir organizasyonun başarısını yönlendirmede etkili olacak yeteneğe karar verdiği için önemli bir rol oynar. İşe alma ve işe alma yöneticilerini sağlayan kuruluşlar yerine kurum içinde çalışan seçim çalışanları, işverenin işgücünün şekillenmesinde kilit rol oynamaktadır. (Jackson, 2014, s. 32-34).
- **Öğrenmek ve geliştirmek:** İşverenler, çalışanlarına başarıları için temel donanım vermelidir, tipik olarak yeni çalışanlara başka bir organizasyon kültürüne ilerlemelerini sağlayan hazırlıklara başlamalarını sağlamayı içerir. Çok sayıda İK ofisi de aynı şekilde faaliyet ve uzman gelişimi için hazırlık sunar. Organizasyonun tüm bileşenlerinde, insan kaynakları şefleri ve uzmanlar, çalışanların yeteneklerini geliştirmek için işbirliği yapar. Çalışanların geleceğe hazır beceri ve bilgileri geliştirmelerine yardımcı olmak önemli bir sorumluluktur ve İKY'nin temel işlevidir. Çeşitli projeler geleceğin vizyon ve becerilerini gerektirdiğinden, çalışanların çağın en son teknolojileri ve becerileri ile el ele vermeleri organizasyon için faydalıdır. (Bingöl, 2013, s. 73-74).
- **Ücretlendirme ve tazminatlar:** Tazminat ve ücretler, bir kuruluşun toplam maliyet harcamasının birincil bölümünü oluşturur. Bu giderleri takip etmek

hayati önem taşırken, çalışanlara iyi ödeme yapmak da aynı derecede önemlidir. Ölçeği dengelemek için, İKY uzmanları, daha fazla çalışanı çekmek ve aynı zamanda şirketin mali durumunu etkilememek için çekici ancak verimli ücret ve yan haklar paketleri formüle eder. Ücretlendirmeyle ilgili olarak, insan kaynakları kapasiteleri, ödeme yapılarının oluşturulmasını ve agresif taksit provalarının değerlendirilmesini içerir (Işık, 2009, s. 144-145).

- **Çalışan Bağlılığı ve İletişim:** İnsan Kaynakları Yönetiminin temel işlevlerinden biri, çalışanlarla bilgi edinmek ve iletişim kurmaktır. Bağlılık seviyeleri ne kadar yüksekse, verimlilik ve çalışan memnuniyeti o kadar iyi olur. Bu işlev uygun şekilde planlanır ve yürütülürse, organizasyon ve çalışanlar için olumlu ortam yaratabilir. İletişim ve katılım, haber bültenleri, ara sıra buluşmalar, festivalleri oyunlarla kutlama vb. şeklinde olabilir ve bunların tümü çalışanlarla etkileşim kurmanın ve onlarla etkileşim kurmanın iyi bir yolu olabilir. Çalışanlarla ilişkiler, iş ortamında iş yerine getirme, çalışan bağlılığı ve uzlaşmayı değerlendirerek iş ilişkisini güçlendirmekle görevli insan kaynaklarının kontrolüdür. (Kaynak, 2000, s. 91-93).
- **Çalışanları Savunma Fonksiyonu:** İnsan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları uygulamalarının çoğunu, yönetimden ayrılan stratejiler ve operasyonlara uygun olarak denetler ve çalışanların soruları ve endişeleri için çalışanların "savunucuları" olarak tamamlanır (Işık, 2009, s. 144-145).
- **Yetenek Hattı Oluşturma:** İKY grubu, bir şirketin, müşterilerine önemli bir ürün veya yönetim yelpazesi sunabilmesi için örgütsel sınırların oluşturulmasını içeren uygun bir rekabetçi pozisyon oluşturmasına olanak tanır. Zorlayıcı bir insan varlığı inşa etmek için özel şirketler birbirleriyle bir "işlev savaşı" içinde karşı karşıya gelirler. Bu sadece bir müzakere işlevi meselesi değildir; Bu sapma, insanları korumak ve onların gelişmelerine ve uzun vadeli kalmalarına yardımcı olmakla bağlantılıdır (Güney, 2015, s. 77-79).
- **Güncel ve Rekabetçi Kalmak:** İnsan kaynakları yönetimi, bir işverenin değişen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik temel bir niyetin yanı sıra sürekli

hareket halindeki rekabetçi istihdam vitrinini gerektirir. İşveren için maliyetleri belirlemek için çalışanlara sağlanan fayda paketleri sürekli olarak kontrol edilmelidir. Paketlerin ek modifikasyonu, yürüyüş günleri, uyarlanabilir çalışma kursları veya emeklilikte iyileştirmeler seçeneği ile çalışanların ücretlerini uzatma fırsatı sunar (Ceylan, 2016, s. 34).

2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Modern iş dünyasında insan kaynakları yönetimi karmaşıktır. Bu durum ise şirketlerde farklı işlevleri yerine getirmek için insan kaynakları bölümünün oluşmasına neden olmuştur. İdeal şartlar altında insan kaynakları işlev açısından toplam kurumsal stratejiye tamamen entegre olmuştur.

Bir şirketin rekabet avantajı elde edebilmesi, düşük maliyet ve sürdürülebilir kaliteye dayanmaktadır. İnsan kaynağı bu hedefe ulaşmak için temel bir gereksinimdir. Tüm faktörler arasında eğitimde, işin sonuçlandırılmasında ve pazarlamada önemli bir varlık olduğu için insan faktörü ön plana çıkmaktadır. İKY işlevleri ; insan gücü planlaması, işe alma ve seçme, çalışan motivasyonu, performans izleme ve değerlendirme, çalışanlara sağlanan faydaların endüstriyel ilişkiler tedarik yönetimi ve çalışan eğitimi, öğretimi ve gelişimi gibi birçok gerçeği kapsar. Bu aşamalar sırasında personel yönetiminden İKY'ye ve İKY'den stratejik İKY'ye geçiş gibi birçok kayma meydana gelmiştir.

1980'lerden bu yana, uzmanları İKY'yi "stratejik" bir perspektiften değerlendirmeye başlamışlardır ve bu "stratejik" perspektif, İKY literatüründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Stratejik İKY, uzun vadeli kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmada son derece önemli bir köşe taşı haline gelmiştir.

2.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış

Stratejik İKY, işe alım ve seçim, ücret ve çalışan ilişkileri, performans değerlendirmeleri, eğitim ve geliştirme, kaynak bulma, program ve politikalar şeklinde hedefler ve planlarla ilgili kararlar alma olarak tanımlanmaktadır. "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" terimi, "strateji" ve "insan kaynakları yönetimi" terimlerinin birleşimidir ve strateji odaklı insan kaynakları yönetimini ifade eder (Barutcugil, 2004, s. 34).

Boxall (1996), stratejik İKY'nin "İKY ile stratejik yönetim arasındaki arayüz" olduğunu açıklamıştır. İKY kavramını stratejik, bütünleşik ve tutarlı bir süreç olarak alır ve onu, işin nereye gittiğine dair geniş ve uzun vadeli bir bakış açısı almayı ve bu stratejik hamleyi sağlayacak şekilde yönetmeyi içeren bir yönetim yaklaşımıyla ilişkilendirir. Pearce ve Robinson (1988) tarafından tanımlandığı gibi, stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşmak için tasarlanmış stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasıyla sonuçlanan kararlar ve eylemler dizisidir.

Strateji, gelecekte belirli hedeflere ulaşmak için seçilen yaklaşımdır. Chandler (1962) tarafından tanımlandığı gibi, bir işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan faaliyetlerin benimsenmesi ve kaynakların tahsis edilmesidir. Kurumsal stratejinin oluşturulması ve uygulanması, bir yön duygusu geliştirme, kaynakları en iyi şekilde kullanma ve stratejik uyumu sağlama süreci olarak tanımlanabilir (Güçlü, 2003, s. 62-63).

Stratejinin üç temel özelliği vardır. İlk olarak, ileriye dönük; nereye gitmek istediğinize ve oraya nasıl varmak istediğinize karar vermekle ilgilidir. Hem amaç hem de araçlarla ilgilidir. Bu anlamda strateji bir niyet beyanıdır: Yapmak istediğimiz şey bu ve bunu nasıl yapmayı planlıyoruz. Stratejiler daha uzun vadeli hedefleri tanımlar ancak aynı zamanda bu hedeflere nasıl ulaşılacağını da kapsar. Gerekli sonucu elde etmek için amaçlı eylemlere rehberlik ederler. İyi bir strateji, Abell'in (1993) ifadesiyle, kuruluşların şimdiyi yöneterek ve geleceği önceden planlayarak uyum sağlamasını sağlayan, işe yarayan bir stratejidir. Boxall'ın (1996) açıkladığı gibi, strateji, kritik amaçlar ve araçlar çerçevesi olarak anlaşılmalıdır.

Walker (1992) stratejik İKY'yi insan kaynakları yönetimi işin stratejik içeriği ile uyumlu hale getirmenin araçları olarak tanımlamaktadır. Bu, iş stratejisiyle entegre olan ve başarısını destekleyen (dikey entegrasyon veya uygunluk) İK stratejileri geliştirmek ve ayrıca aşağıdaki gibi İK uygulamalarının geliştirilmesine entegre bir yaklaşımın kullanılması anlamına gelen stratejik uyum kavramına dayanmaktadır.

Stratejinin ikinci özelliği, bir firmanın örgütsel kapasitesinin (etkili bir şekilde çalışma kapasitesi), kaynak kabiliyetine (kaynaklarının kalitesi ve miktarı ve bunların sonuç sağlama potansiyeline) bağlı olmasıdır. Stratejinin üçüncü özelliği, stratejik uygunluktur, İK gibi işlevsel stratejiler geliştirirken, bunlar ile kuruluşun dış

ve iç ortamları bağlamında iş stratejileri arasında uyum sağlamak için ihtiyaçtır (Erdoğdu ve Salepçioğlu, 2020, s. 292).

Stratejik İKY, İK stratejileri ve entegre İK politikaları ve uygulamaları aracılığıyla kuruluşun hedeflerine insanlar aracılığıyla nasıl ulaşılacağını tanımlayan bir yaklaşımdır. Stratejik İKY, bir dizi teknikten ziyade belirli kavramlarla desteklenen bir zihniyet olarak kabul edilebilir (Barutcugil, 2004, s. 35).

Örgütsel bağlamın ve mevcut İK uygulamalarının analizlerinin genel veya belirli İK stratejilerinin geliştirilmesi için stratejik planlarda seçimlere yol açtığı stratejik incelemeler için temel sağlar. Stratejik İKY, stratejik seçimin uygulanmasını ve stratejik önceliklerin oluşturulmasını içerir. Esasen iş İK stratejilerinin entegrasyonu ile ilgilidir, böylece ikincisi birincisine ulaşılmasına katkıda bulunur (Öğüt vd., 2004, s. 278).

Stratejik İKY sadece stratejik planlama ile ilgili değildir. Ayrıca, stratejinin uygulanması ve organizasyonun iş hedeflerine ulaşılmasını ve değerlerinin uygulamaya konmasını sağlamak için her gün bölüm yönetimi meslektaşlarıyla birlikte çalışan İK uzmanlarının stratejik davranışlarıyla da ilgilenir (Ngo vd, 2008, s. 74-76).

Stratejik İKY, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetimin birleşimidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, hem işletmeleri hem de çalışanları hedeflerine ulaştırmayı ve performanslarını artırmayı amaçlar. Bu amaçla analiz sonuçları yardımıyla uzun vadeli politikalar belirlenir (Barutcugil, 2004, s. 35).

Stratejik İKY, işletmenin insan kaynaklarını kullanarak pazardaki rakiplerine karşı rekabet avantajı oluşturmasını sağlayan politikaları uygulayan bir yönetim şeklidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, geleneksel insan kaynakları yönetiminden farklı olarak, işletmenin uzun vadede hedeflerine ulaşmasını sağlayan insan gücünün işe alınmasıyla başlayarak, işletmede çalışanların faaliyetlerini planlayan ve uygulayan yönetim tarzı olarak tanımlanan stratejik insan kaynakları yönetimidir (Erdoğdu ve Salepçioğlu, 2020, s. 293-294).

Stratejik İKY'nin temel amacı, organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyduğu yetenekli, bağlı, kararlı ve iyi motive edilmiş çalışanlara sahip olmasını sağlayarak örgütsel yetenek oluşturmaktır. Üç ana hedefi vardır.

Bunlardan ilki, entegrasyonu sağlamak, İK stratejilerinin iş stratejileriyle dikey olarak hizalanması ve İK stratejilerinin yatay entegrasyonudur (Cingöz vd., 2013, s. 92-94).

İkinci amaç, genellikle çalkantılı bir ortamda, organizasyonun iş ihtiyaçlarının ve çalışanlarının bireysel ve toplu ihtiyaçlarının, tutarlı ve pratik İK politikaları ve programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasıyla karşılanabilmesi için bir yön duygusu sağlamaktır. Kaynak temelli görüşe uygun olarak, stratejik hedef, daha yetenekli personel istihdam ederek ve geliştirerek ve onların beceri tabanlarını genişleterek, rakiplerinden daha akıllı ve esnek firmalar yaratmak olacaktır (Eren, 2013, s. 28-32).

Üçüncü amaç, işletmenin insan kaynaklarının güçlü yanlarının sağladığı avantajlardan yararlanabileceği yollara dikkat çekerek işletme stratejisinin oluşturulmasına katkıda bulunmaktır (Eren, 2013, s. 28-32).

Temel bilgileri ortaya koyan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Barutcugil, 2004, s. 37-40).

- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, şirket içinde ve dışında gelişen olaylarla ilgilenmelidir.
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların tutum, değer ve davranışlarını gözlemlemeye ve anlamlandırmaya özen göstermelidir.
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile birlikte iş stratejisine yön veren yönetim ekibi ve çalışanlar, işletmenin paydaşları olarak hareket etmelidir.
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, olaylara makro bir bakış açısıyla dahil edilmelidir.

Schuler'e (1992) göre; Stratejik İKY, büyük ölçüde entegrasyon ve uyum ile ilgilidir. Bu ilgi şunları sağlamaktır: (1) İK yönetiminin firmanın stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile tamamen entegre olması; (2) İK politikaları hem politika alanları hem de hiyerarşiler arasında uyum sağlar. (3) İK uygulamaları, bölüm yöneticileri ve çalışanlar tarafından günlük işlerinin bir parçası olarak ayarlanır, kabul edilir ve kullanılır.

Belirli İK stratejileri, kuruluşun aşağıdakiler gibi alanlarda ne yapmayı planladığını belirler:

- İnsan sermayesi yönetimi: Katma değerli insan yönetiminin stratejik, yatırım ve operasyonel kararlarının yönünü bildiren verilerin elde edilmesi, analiz edilmesi ve raporlanması.
- Bilgi yönetimi: Öğrenmeyi ve performansı artırmak için bilginin yaratılması, elde edilmesi, yakalanması, paylaşılması ve kullanılması.
- Kurumsal sosyal sorumluluk: Toplum ve çevre üzerinde olumlu bir etki yaratmak için işi etik bir şekilde yönetme taahhüdü.
- Katılım: Çalışanların işlerine ve organizasyona bağlılık düzeylerini artırmak için tasarlanmış politikaların geliştirilmesi ve uygulanması.
- Organizasyon geliştirme: Bir organizasyonun işlev gördüğü ve değişime yanıt verdiği etkinliği artırmak için tasarlanmış programların planlanması ve uygulanması.
- Kaynak sağlama: Yüksek kaliteli insanları çekmek ve elde tutmak.
- Yetenek yönetimi: Kuruluşun başarıya ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yetenekli insanlara sahip olmasını nasıl sağladığı.
- Öğrenme ve gelişme: Çalışanların öğrenmeye ve gelişmeye teşvik edildiği bir ortam sağlamak.
- Ödül: Kuruluşun uzun vadede geliştirmek için ne yapmak istediğini tanımlamak.
- Başarıyı ilerletecek ödül politikaları, uygulamaları ve süreçleri uygulamak iş hedeflerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarının karşılanması.
- Çalışan ilişkileri: Kuruluşun çalışanlarla ve onların sendikalarıyla ilişkilerini yönetme biçimlerinde ne yapılması ve nelerin değiştirilmesi gerektiğine ilişkin kuruluşun niyetlerinin tanımlanması.
- Çalışan refahı: Sağlıklı, güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamı için çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak.

Etkili bir İK stratejisi, başarmayı amaçladığı şeyi başarması anlamında çalışan bir stratejidir. Kriterleri şunlardır:

- İş ihtiyaçlarını karşılayacaktır.
- Detaylı analiz ve çalışma üzerine kurulmuştur.
- Uygulama gereksinimlerini ve sorunlarını öngören eyleme geçirilebilir programlara dönüştürülebilir.
- Tutarlı ve entegredir, birbirine uyan ve birbirini destekleyen bileşenlerden oluşur.
- Organizasyonun ve diğer paydaşların yanı sıra genel olarak bölüm yöneticilerinin ve çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.

Boxall ve Purcell'in (2003) vurguladığı gibi, İK planlaması, firmada insan yönetiminde yer alan kilit paydaş gruplarının ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamalıdır.

2.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana Yaklaşımlar

Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı, "İK yönetiminin stratejik planlamaya entegre edilmesini, İKY politikalarının farklı hatlar tarafından kabul edilmesini ve kullanılmasını sağlamak" olarak tanımlanabilir. Kaynak temelli görüş ve stratejik uyum kavramlarını dikkate alan Delery ve Doty (1996), belirli bir stratejiyi benimseyen organizasyonların, farklı stratejiler benimseyen organizasyonların gerektirdiğinden farklı İK uygulamaları gerektirdiğini ve İK stratejileri ve (iş) stratejileri arasında daha fazla uyum, üstün performanstan yararlanmalıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde şu yaklaşımlar ileri sürülmüştür.

2.2.2.1. Durumsal Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre, örgütler ekili olmak için, bir kuruluşun İK politikaları kuruluşun diğer yönleriyle, özellikle de 'dikey uyum' stratejisiyle tutarlı olmalıdır. Durumsal yaklaşım, İK konularına yönelik evrensel reçetelerin varlığına katılmaz ve İK politikaları ile çok çeşitli diğer kurumsal politikalar arasındaki entegrasyon ihtiyacını vurgular (Delery ve Doty, 1996).

2.2.2.2. Evrensel Yaklaşım

Evrenselci bakış açısında bazı İK uygulamaları diğerlerinden daha iyi olabilir. Bireysel uygulamalar ile firma performansı arasında bir ilişki vardır. Evrenselci yaklaşım, çalışanların işe alınması ve seçilmesi, eğitim ve geliştirme, çalışan motivasyonu gibi çok çeşitli İK konularına ilişkin 'en iyi uygulamaların', kuruluşların sahip olabileceği benzersiz yönlerin doğasından bağımsız olarak her kuruluş için eşit olarak uygulanabilir olduğunu belirtir (Öğüt vd., 2004, s. 278-280).

Evrenselci yaklaşım, çalışanların işe alınması ve seçilmesi, eğitim ve geliştirme, çalışan motivasyonu gibi çok çeşitli İK konularına ilişkin 'en iyi uygulamaların', kuruluşların sahip olabileceği benzersiz yönlerin doğasına bakılmaksızın her kuruluş için eşit olarak uygulanabilir olduğunu belirtir.'Evrensel' bakış açısı, İK uygulamalarının en iyisini öne sürer ve iş stratejilerinin ve İKY politikalarının iş performansını belirlemede karşılıklı olarak bağımsız olduğunu ima eder (Öğüt vd., 2004, s. 278-280).

2.2.2.3. Konfigürasyonel Yaklaşım

İK uygulamaları modelinin önemini vurgulayan ve bu bağımsız değişkenler modelinin kurumsal performansın bağımlı değişkeniyle nasıl ilişkili olduğuyla ilgilenen bütünsel bir yaklaşımdır. Stratejik İKY'de konfigürasyonel yaklaşım, "örgütsel koşullara bağlı olan uygulamalara duyulan ihtiyacı vurgular, ancak buna ek olarak yatay veya içsel uyum ihtiyacını vurgular. Basitçe söylemek gerekirse, konfigürasyon yaklaşımı 'en iyi uygulamaların' geçerliliğini tanır, ancak aynı zamanda İK politikalarının genel organizasyon stratejisi ile ayarlanmasının önemini de kabul eder (Sparrow vd., 2004, s. 158).

2.2.2.4. Bağlamsal Yaklaşım

Bağlamsal yaklaşım çerçevesinde karma bir strateji sistemi benimsenir. Bu yaklaşım açısından küresel piyasaların ortaya koydukları ile, bütün sektörlerde ve dünyada tatbik edilebilecek stratejiler gerçekleştirilir. Bu anlayışta işletmeler, yabancı veya ulusal piyasalarda rekabet düzeyleri üzerinde durmaksızın, işletmenin bütün iç ve dış boyutlarını göz önünde bulundurarak, beraber değerlendirilmesi ile politik, sosyal ve finansal koşullara dünyanın her tarafında uygun bir stratejik insan kaynakları tatbik edilmesinin ortaya konabilmesinin, var olan şartlar çerçevesinde olabileceği

belirtilmektedir. Bu anlayış, işletmenin, düzenlenen her uygulamanın bir yük getireceği ve dünyada böyle bir durumun olmasının mümkün olmayacağını ifade etmektedir (Bayat, 2008, s. 79).

2.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

Günümüzde örgütler, hızlı bir şekilde büyümekte olan hacimleri, sayıları, artan insan kaynakları, sınırları, bölgeleri ve şehirleri aşan yapıları ve giderek birbirine olan bağımlılıklarını artıran faaliyetleri ile değişmekte ve karmaşıklaşmaktadır. Etkinlik alanı genişledikçe karmaşıklaşan çok farklı coğrafyalarda birimleri ya da şubeleri bulunan örgütlerin faaliyetlerini verimli ve etkili bir biçimde sürdürebilmesi nitelikli insan kaynaklarıyla mümkün olmaktadır. Örgütlere nitelikli insan kaynaklarını çekebilmek ve örgütler bünyesinde uzun süre kalmalarını sağlayabilmek günümüzde rekabetçi ortamlarda örgütlerin temel hedefleri arasındadır. Bu hedeflere ulaşılması belirli ilkelerin benimsenmesi ve uygulanması ile ancak sağlanabilecektir.

Bu ilkelerden birisi şikayet yönetiminin oluşturulmasıdır. Şikayetlerin ele alınması, çalışan memnuniyetsizliği veya şikayetlerinin yönetimine yönlendirilir. Bunlar, işyerinde taciz, kayırmacılık veya ücret kesintilerini bile içerebilir. Resmi şikayet ele alma prosedürleri oluşturarak, çalışanların endişelerini dile getirmeleri için güvenli bir ortam sağlanır. Örgüt içinde, üyelerin çeşitli yönlerden belirli şikayetleri olabilir. Bunlar, çalışma ortamı koşulları, altyapı, teknolojiler, sivil olanaklar, iş görevleri, zamanlamalar ve kuruluşun diğer üyeleri olabilir. Şikayetleri olduğunda, genellikle onları amirlerine iletirler. İşgücünün sorunlarına çözüm getirmek, denetçilerin iş görevlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Yöneticiler ve denetçiler, işyerindeki sorunları belirleme, önleme ve ele alma sorumluluğuna sahiptir (Jackson vd., 2014, s. 22-22).

Şikayetlerin ele alınmasında dikkate alınması gereken ana alanlar, memnuniyetsizliğin kabul edilmesi, sorunun tanımlanması, gerçeklerin alınması, analiz edilmesi ve karar verilmesi ve takibidir. Bazı durumlarda, amirlerin iş gücünün mağduriyetlerine çözüm getirmesi gerektiğinde, üstlerinden fikir ve öneriler alabilirler. Özellikle çalışma ortam koşullarındaki değişiklikler veya cinsel taciz gibi suç ve şiddet içeren eylemler gibi sorunlarla ilgilenildiğinde, konu üst yönetime ve en üst konumda bulunan kişilere gider. Bu nedenle, çalışanların moralini oluşturmak

ve örgütsel hedeflere ulaşmak için şikayet ele alma prosedürlerinin uygulanmasının vazgeçilmez olduğu söylenebilir (Eren, 2013, s. 58-59).

İnsan kaynakları hizmet sunumu da örgütlerde, çeşitli işlevleri yerine getirmek için insan kaynaklarına ihtiyaç vardır. Bunlar imalat, üretim, teknik, büro, yönetim, idari, denetim vb. Diğer bir deyişle, insan kaynağının eğitimsel niteliklerine, becerilerine, yeteneklerine ve deneyimlerine uygun olarak birçok işlevi yerine getirmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları işe alınırken eğitim ve gelişim programlarından geçmeleri gerekmektedir. Programlar içerisinde organizasyon açısından kendilerine bilgi verilmektedir (Ceylan, 2016, s. 36-37).

Hizmetlerin sunumunda olduğu kadar iş görevlerinin yerine getirilmesinde de insan kaynaklarının ahlak ve etik özelliklerini aşılaması gerekir. İş görevlerinin yerine getirilmesinde ve başkalarıyla ilişkilerde dürüst, etik ve dürüst olmaları gerekir. İnsan kaynakları, müşterilere hizmet sağlamakla meşgul olduğunda, verimli olmaları gerekir. Takım çalışması da temel unsurlardan biri olarak kabul edilir. İnsan kaynaklarının etkili iletişim ve dinleme becerilerine sahip olması gerekir, ancak o zaman görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebileceklerdir. Ekip çalışması, öncelikle insan kaynaklarının işleriyle ilgili olarak yaşadıkları sorunlara çözüm üretmeye yardımcı olur. İnsan kaynakları sunumunda verimlilik, çalışkanlık, beceriklilik, vicdanlılık, etkili iletişim becerileri, zaman yönetimi becerileri, karar verme becerileri, ahlak ve etik, edep, dürüstlük ve doğruluk gibi faktörlerin dikkate alınması hayati önem taşımaktadır (Barutçugil, 2004, s. 56-58).

Oryantasyon, çalışanların işlerine ve organizasyonlarına tanıtıldığı bir olaydır. Yeni çalışanları işletmeye kazandırmak için önemli bir süreçtir. Göreve başlama sürecinde işveren olarak haklar, çalışan hakları ve istihdam şart ve koşulları dikkate alınacaktır. Göreve başlama programı, kuruluş içinde çalışmak için tüm yasal ve uygunluk gerekliliklerini kapsamalı ve işyeri sağlık ve güvenlik gerekliliklerine dikkat etmelidir (Ceylan, 2016, s. 36-37).

Organizasyonun her üyesi, uygun rehberlik, destek ve bilgilerle uygulamaya konan, elde tutma oranlarında artışa yol açacak ve bilgi ve yetkinliklerini artıracak kapsamlı ve verimli işe alım ve işe yerleştirme süreçlerini bekleme hakkına sahiptir. Personel göreve başlama ve işe yerleştirme, kuruluş üyelerinin işlere, diğer personel üyelerine,

iş görevlerine ve genel çalışma ortamı koşullarına aşina olması gerektiği gerçeğine göre yönetilecektir. Üyelerin iş görevlerinin ve örgütsel amaçlarının farkında olmaları gerekmektedir (Jackson vd., 2014, s. 22-22).

Bu süreçlerin uygulanmasında örgüt üyelerinin çeşitli yöntem ve stratejileri uygulamaya koymaları gerekmektedir. Bu yöntem ve stratejilerin, üyelerin yanı sıra bir bütün olarak kuruluş için yararlı ve faydalı olması gerekir. Oysa işgücü açısından, bu yöntem ve yaklaşımları etkin bir şekilde anlamaları ve bunları uygun şekilde uygulamaları gerekmektedir (Dessler, 2013, s. 27-28).

Örgütsel yapı içinde endüstri ilişkileri önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu, yönetim ve sendikanın birbirleriyle etkili şartlar ve ilişkiler sürdürmeleri gerektiği kapsamlı bir şekilde anlaşılmaktadır. Karar verme, organizasyonun önemli bir parçasıdır. Kararlar bir bütün olarak organizasyon açısından alındığında, yönetim, yöneticilerden ve amirlerden de fikir ve öneriler alabilir. Çalışanlara danışıldığında, diğer bir deyişle, onlara görüşlerini ifade etme fırsatları verildiğinde, kendilerini tatmin hissedecek ve görevlerini tatmin edici bir şekilde yerine getirebileceklerdir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 39-41).

Etkili endüstriyel ilişkileri sürdürmek için, dikkate alınması gereken birçok husus vardır. Bunlar, tüm bireylere eşit hak ve fırsatlar sağlanmasını, başkalarıyla uygun şartlar ve ilişkiler oluşturmayı, sevimli bir çalışma ortamı yaratmayı, altyapı, malzeme, teknoloji vb. sağlamayı içerir. Araştırmalar göstermiştir ki, bazı durumlarda, ücret açısından kadınlara yönelik ayrımcı muamelenin yaygınlığı olmuştur (Dessler, 2013, s. 27-28).

Aynı iş için erkek meslektaşlarına göre daha az ücret alırlar. Bu ayrımcı muamelenin ortadan kaldırılması ve kadınlara eşit hak ve fırsatlar sunulması gerekmektedir. Örgüt içinde cinsiyet eşitliği teşvik edildiğinde, çalışanlar iş görevlerinin yerine getirilmesi konusunda memnun ve motive olurlar. Öte yandan, kast, inanç, ırk, din, etnik köken, yaş ve sosyo-ekonomik geçmiş gibi faktörler temelinde hiçbir tür ayrımcı muamele yapılmamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 39-41).

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG), işyerinde çalışanların sağlık, güvenlik ve refahı ile ilgilenir. Kanunun temel amacı, işçileri sağlık ve güvenliklerini riske atan tehlikelerden korumaktır. İşyerinde, bireylerin iş sağlığı ve güvenliğini sağlamaları

esastır. Bazı işler, özellikle fabrikalarda ve madenlerde tehlikeli işler olarak kabul edilir. Bireyler bu işleri yaparken önlem almaları, sağlık ve güvenliklerine dikkat etmeleri gerekmektedir (Jackson ve Schuler, 1995, s. 238-240).

İş sağlığı ve güvenliğinde yapılan iyileştirmelerin çalışanlara birçok yönden faydalı olduğu kanıtlanmıştır. Kârlılığın, rekabet gücünün artmasını sağlayabilir ve çalışanları motive edebilir. Çalışan ve etkin bir iş sağlığı ve güvenliği sisteminin uygulanmasıyla insan kaynakları, kazaları, yaralanmaları, sağlık sorunlarını, hastalıkları ve hatta ölümü en aza indirmeye ve önlemeye önemli katkı sağlayabilecek etkin ve işler bir çerçeveye sahip olabilir. Ayrıca, çalışma ortamında da suç ve şiddet eylemlerinin yaygınlığı olmuştur (Dessler, 2013, s. 27-28).

Bu nedenle, çalışanlara saygılı davranmaya odaklanır. Bu özellikle kadınlar için geçerlidir. Suç niteliğindeki cinsel taciz eylemi kadınlara karşı yaygındır. Ortadan kaldırılmalı ve kadınlara saygı ve nezaketle davranılmalıdır. Bu nedenle, insan kaynaklarının sağlık ve güvenliğini geliştirmeye odaklanan yasa ve programların oluşturulması, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması için vazgeçilmezdir (Jackson ve Schuler, 1995, s. 238-240).

Örgütsel gelişim, organizasyon içindeki sistem değişikliğine objektif temelli bir yaklaşımdır. Kuruluşun, tüm kuruluş için yeni bir istenen durumu oluşturmasını ve sürdürmesini sağlar. Örgütsel gelişimi uygulamak için dikkate alınması gereken bir dizi faktör vardır (Barutçugil, 2004, s. 63-65).

Bunlar, altyapının geliştirilmesini, kentsel olanaklar ve tesislerin sağlanmasını, teknolojilerin tanıtılması ve görevlerin ve işlevlerin uygulanmasında modern, bilimsel ve yenilikçi yöntemlerin tanıtılması, liderlik becerilerinin arttırılması, işin yeniden tasarlanması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, eğitimde iyileştirmelerin yapılmasıdır. Geliştirme programları, çatışma çözme prosedürlerinin uygulanması, ekip çalışmasının teşvik edilmesi ve genel çalışma ortamı koşullarının iyileştirilmesi insan kaynakları bu yönleriyle farkındalık oluşturabildiğinde örgütsel gelişime vazgeçilmez katkı sağlayacaktır (Ceylan, 2016, s. 43-45).

2.3. Performans Yönetimi

2.3.1. Performans Kavramı

Performans, "icra etme" işlemi veya eylem tarzı olarak tanımlanır. Oxford Sözlüğü, "icra etmek" kelimesini de "bir görev yapmak" olarak tanımlar. Yani sözlük açısından bakarsak, bu iki tanımı birleştirdiğimizde performans "bir görev yapma süreci" olarak tanımlanabilir (Akal, 2011, s. 17).

Literatürde, performansın standartlaştırılmış veya tek tip bir tanımının olmadığı ifade edilmektedir. Lebas (1995), performans, iyi bir şekilde konuşlandırmak ve yönetmekle ilgilidir. "Nedensel modelin, firmaya ve duruma özgü kısıtlamalar dahilinde belirtilen hedeflere zamanında ulaşılmasına yol açan bileşenleridir" (Öztürk, 2009, s. 17-18).

Rolstadas'a göre (1998) Performans, yedi performans kriteri arasındaki karmaşık bir ilişkidir: etkililik, verimlilik, kalite, üretkenlik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilikçilik ve karlılık / bütçe yeteneğidir. Tanımdan, ölçülen verimlilik kötüyse performans "kötü performans", ölçülen verimlilik iyiyse performans "iyi performans" olarak adlandırılmıştır . (Barutçugil, 2015, s. 156-157).

Yine tanım gereği performans ölçümü, verimliliği ölçmeye yönelik yöntemler dizisi olarak tanımlanabilir. Ayrıca performans standartlarına göre verimliliğin ölçülmesi olarak da tanımlanabilir. Bir ölçüm yapılması gerekiyorsa, ölçümü yapmak için bazı standartlar olmalıdır. Bir çalışanın diğerinden daha iyi olduğunu veya bir şefin en iyisi olduğunu söylemek için standartlar olmalıdır (Akal, 2011, s. 17).

2.3.2. Bireysel Performans Kavramı

Performans kavramı hakkında farklı görüşler vardır, performans, bir çalışanın işini tamamlayan görevlerin performans derecesini ifade eder ve bir çalışanın bir işin gereksinimlerini nasıl yerine getirdiğini gösterir. Bireysel performans, bir katılımcı ile ilgili olarak, söz konusu katılımcının, yönetici tarafından belirlenen bir veya daha fazla kritere dayalı olarak yönetici tarafından değerlendirilebilen performans dönemi içindeki çalışma performansı anlamına gelir (Yücel, 1999, s. 110-112).

Bireysel performans, iş ve örgütsel psikolojide temel bir kavramdır. Bireysel performansla ilişkili ana tahmin edicileri ve süreçleri belirlemede ilerleme

kaydedilmiştir. Organizasyonda süregelen değişimlerle birlikte performans kavramı ve gereksinimleri de değişime uğramaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için yüksek performanslı bireylere ihtiyaç duyulmaktadır (Ludeman, 2000, s. 44-47).

Bireyin işteki performansı, mesleki ortamda yapılan çalışmaların en önemli çıktılarından biri olmasına rağmen, son araştırmalar, bireysel iş performansının tanımı ve ölçümü konusunda bir fikir birliğinin olmadığını göstermiştir. Bireysel performansın önemi göz önüne alındığında, disiplinlerin kavramı tanımlama ve ölçme ile ilgilenmesi şaşırtıcı değildir. İş ve organizasyon psikolojisi içinde, bireysel performansın yapısını tanımlamak ve onun altında yatan yapısını anlamaya çalışmak çok dikkat çekmiştir (Armstrong, 2017, s. 5).

Bireysel performans genellikle "kuruluşun amaçlarıyla ilgili davranış veya eylemler" olarak tanımlanır. Bu nedenle, bireysel performans, bu eylemlerin sonuçlarından ziyade çalışanların davranışlarına odaklanır. Ayrıca, bireysel performansın, bireyin kontrolü altında olan, dolayısıyla çevre tarafından kısıtlanan davranışların dışında kalan davranışlardan oluşur (Auginis, 2013, s.3).

Performans birey için önemlidir. Görevleri başarmak ve yüksek düzeyde performans göstermek, ustalık ve gurur duygularıyla bir memnuniyet kaynağı olabilir. Düşük performans ve hedeflere ulaşamama, memnuniyetsizlik ve hatta kişisel başarısızlık olarak deneyimlenebilir (Uyargil, 2013, s. 67-68).

Bireysel performans değerlendirmeleri, ölçülebilir hedeflere karşı bireysel performansı ölçen geleneksel değerlendirmelerdir. Bireysel performans değerlendirmeleri, çalışanlara ve denetçilere fikirlerini paylaşma ve üzerinde karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere ulaşma fırsatı sağlar. Bireysel performans değerlendirmeleri, mevcut işi gerçekleştirmek için gereken becerilere ve terfi için edinilmesi gereken becerilere odaklanır. Bireysel performans değerlendirmeleri, parasal tazminatı belirlemek için kullanılan araçlardır (Altay, 2005, s. 32-33).

Bireysel performans değerlendirmeleri, bir çalışanın çalışmasını standart performans ölçümlerine göre ölçer. Standart performans ölçüleri, bireysel iş tanımlarından elde edilir. Genellikle, bir çalışanın değerlendirmeden elde ettiği iş derecesine dayalı

olarak performans ve ücret arasında doğrudan bir bağlantı vardır (Uyargil, 2013, s. 67-68).

2.3.3. Performans Yönetimi Kavramı

Verimliliğin her alanda arttığı, ancak kaynaklarını en iyi şekilde kullanan ve en yüksek verimliliğe sahip kuruluşların ayakta kalabildiği günümüz rekabetçi dünyasında performans yönetiminin önemi, insan kaynaklarının verimliliğini artıran performans yönetimi açısından oldukça önemlidir. Günümüzde yeni ve ilerici örgütlerde örgütlerin başarısını belirleyen en önemli faktör insan kaynakları ve verimliliktir (Çevik, 2000, s. 234).

Performans yönetimi, bir dizi faaliyet ve çıktının organizasyonun amaçlarını etkili bir şekilde karşılamasını sağlama sürecidir. Performans yönetimi, organizasyon, departman ve insan kaynaklarının performansına odaklanır. Kişiler, eğitim niteliklerini kazanmakta, onursal olarak bile çalışarak deneyim kazanmakta, böylece kurum içindeki görevlerini tatmin edici bir şekilde yerine getirebilmektedirler. Bireyler eğitimsel nitelikleri, yetkinlikleri, yapıları, davranış özellikleri ve tutumları bakımından birbirlerinden farklıdırlar (Hutchinson, 2013, s.17-19).

Ancak örgüt içinde işe alındıklarında asıl amaçları iş görevlerini uygun bir şekilde yerine getirmektir. Bazı durumlarda, görevlerini yerine getirirken büyük engeller oluşturabilecek sorunlar ve zorluklarla karşılaşabilirler. Bu nedenle performans yönetimi, organizasyonun her seviyesindeki üyelerinin görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmelerini ve istenen sonuçları elde etmelerini sağlar (Öztürk, 2010, s. 45-46).

Performans yönetimi, performans sonuçları için geri bildirim, hesap verebilirlik ve dokümantasyon sağlayan süreçtir. Çalışanların kusurları ve tutarsızlıkları belirlemesine ve iyileştirmeler yapmasına yardımcı olur. Bireylerin örgütün amaçlarına nasıl önemli bir katkı sağladığına dair ortak anlayıştır. Bu görevin iyi organize edilmiş bir şekilde uygulanması gerektiğinde, dikkate alınması gereken bazı hususlar vardır (Çevik, 2000, s. 235).

Bunlar arasında işgücünün hizalanması, yetkinliklerin oluşturulması, çalışan performansının ve gelişiminin iyileştirilmesi ve iş sonuçları elde edilmesi yer alır. Performans yönetiminin temel amacı, çalışanların performanslarında iyileştirmeler

sağlamaktır. Bu nedenle, performansta iyileştirmeler sağlamak için bilgili, yetkin ve etkili olmalarını sağlamak gerekir. Teknik ve öncü yöntemlerle bilgi üretebilmek için meslekleri içinde bile eğitim programlarından geçmeleri gerekir. Bu onların üretkenliği ve karlılığı artırmalarına yardımcı olacaktır (Uyargil, 2013, s. 67-68).

Organizasyonlarda performans yönetimi uygulayarak ve elde edilen sonuçlardan faydalanarak organizasyonlar gelecekteki faaliyetlerini sistematik bir şekilde şu şekilde organize edebilirler: (Mayatürk, 2011, s. 21-23).

Çalışanların davranışlarını ve iş sorumluluklarını belgelemek; kuruluşların istenen performans beklentilerini belirleyip tanımlamak ve bunları çalışanlara açıklamak; denetçiler ve personel arasında iletişim için uygun bir çerçeve oluşturmak; organizasyon ile çalışanların amaç ve beklentilerini uyumlu hale getirmek; çalışanların sürekli değerlendirilmesi için iyi bir fırsat yaratmak ve amirleri tarafından organizasyonun hedeflerine ulaşmaları için onları yönlendirmek ve teşvik etmek; örgütün amaç ve isteklerinin çalışanlara kolayca iletilebilmesi ve diğer yandan çalışanların beklentilerinin örgütün amirleri ve yönetimi tarafından kolayca yerine getirilebilmesi için organizasyonun her kademesinde katılımcı bir sistem oluşturmak; çalışanların performansına uygun ve orantılı bir ödül ve tazminat sistemi kurmak; çalışan memnuniyet düzeyinin iyileştirilmesidir.

2.3.4. Performans Yönetiminin Evrimi

Verimli personel performansı, kuruluşların başarısının anahtarlarından biridir. İyi performans, üretkenlik, kalite, karlılık ve müşteri odaklılık anlamına gelir. Bu nedenle dünya çapında başarılı kuruluşlar, çalışan performansını ve davranışını etkileyen faktörleri belirlemek ve yönetmek ve bu faktörleri sağlayarak başarılı olmak için çalışanlarının performansını etkilemek için çok çalışmaktadır (Altıntaş, 2008, s. 5).

Performans yönetimi, bireylerin ve ekiplerin performansını ve yeteneklerini geliştirerek kuruluşların sürekli başarısına katkıda bulunan stratejik ve bütünleşik bir süreçtir. Bazı ülkelerde ve şirketlerde bazı son ölçümleri gösterir. Organizasyonların insan kaynaklarında, performans yönetimi yoluyla etkinleştirilebilecek ve dağıtılabilecek çok fazla kullanılmayan kapasite vardır. Performans yönetimi, bireylerin ve ekiplerin performansını belirleme, ölçme ve geliştirme ve bunları,

bireylerin performansını hedeflerle uyumlu hale getirmek için sürekli hedefleme, performans izleme, koçluk ve geri bildirim gerektiren organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirme sürecidir. Performans yönetimi, yeni anlamıyla, yöneticilerin ve denetçilerin, çalışanlarının davranış ve performanslarını hedeflemelerine ve planlamalarına yardımcı olan bir döngüdür (Usta, 2010, s. 50).

Diğer bir deyişle, performans yönetimi, yöneticilerin amaçlarını gerçekleştirmede ve programların yürütülmesinde ve atanan görev ve sorumlulukların başarılı ve arzu edilen performansını sağlamada çalışanlarını iyi yönetmelerine yardımcı olan sistematik, bilgi odaklı bir süreçtir. Performans yönetimi, davranışların analiz edilmesini, eylemlerin ölçülmesini, çalışanlara geri bildirim verilmesini ve personelin daha iyi davranış ve davranışlar için teşvik edilmesini gerektirir (Cansever, 2002, s. 57-58).

Performans yönetimi teorilerinin evrimi, tarihsel ve ekonomik bağlamlar, on yıllar boyunca performans yönetiminin evriminde önemli bir rol oynamıştır. İnsan sermayesi yüksek olduğunda, hangi personelin bir kenara bırakılacağı, hangilerinin korunacağı ve ödüllendirileceğine odaklanılmıştır (Usta, 2010, s. 50).

Performans yönetiminin kökeni, performans değerlendirme sistemlerinin uygulamada olduğu 1960'ların başında izlenebilir. Bu dönemde, çalışanların davranışlarını kontrol etmek için Çalışan Hizmet Kayıtları olarak da bilinen Yıllık Gizli Raporlar tutulmuş ve bu raporlar çalışanların performansı hakkında önemli bilgiler sağlamıştır (Başat, 2010, s. 61).

Bu aşama 1960'ların sonundan 1970'lerin başına kadar devam etmiş ve en önemli özelliği, performans raporlarına dahil edilen olumsuz ifadeler ne olursa olsun, bu tür eksikliklerin üstesinden gelmek için düzeltici önlemler alabilmeleri için çalışanlara iletilmesi olarak öne çıkmıştır. Performansı değerlendirmenin bu sürecinde, inceleme görevlisi, raporlama görevlisi tarafından verilen derecelendirmeleri geçersiz kılma konusunda takdir yetkisine sahipti (Coşkun, 2006, s. 19).

Üçüncü aşamada, Yıllık Gizli Raporlar teriminin yerini performans değerlendirme almıştır. Bu aşamada tanıtılan önemli değişikliklerden biri, çalışanların başarılarını gizli performans raporlarında açıklamalarına izin verilmesiydi. Bir yılın sonunda çalışanların başarılarını öz değerlendirme formlarında açıklamalarına izin verildi.

Özelliklerin derecelendirme ölçeğine dahil edilmesinin yanı sıra, birçok kuruluş tarafından, bir çalışanın üretkenliğini ve performansını ulaşılan hedefler vb. gibi ölçülebilir terimlerle ölçebilecek birçok yeni bileşen dikkate alınmıştır (Altıntaş, 2008, s. 9-10).

Dördüncü aşama 1970'lerin ortalarında başladı ve kökeni, Larsen & Toubro gibi büyük iş adamları olarak Hindistan'daydı, ardından Hindistan Devlet Bankası ve diğerleri bu alanda kayda değer reformlar başlattı. Bu aşamada, değerlendirme süreci gizli bir süreç olarak ele alınmak yerine daha gelişim odaklı, hedef bazlı (performans bazlı), katılımcı ve açıktı. Sistem, metodik bir yaklaşımla çalışanın performans planlamasına, gözden geçirilmesine ve geliştirilmesine odaklanmıştır (Hutchinson, 2013, s. 36).

Beşinci aşama, insanların sorunlarını ele alma yaklaşımında olgunluk ile karakterize edildi. Daha çok performans odaklıydı ve vurgu geliştirme, planlama ve iyileştirme üzerineydi. Kültür oluşumuna büyük önem verilmiş, genel çalışan verimliliğindeki iyileşmeyi değerlendirmek için ekip değerlendirmeleri ve kalite çemberleri oluşturulmuştur (Altıntaş, 2008, s. 9-10).

2.3.5. Performans Yönetimine Yeni Yaklaşımlar

Performans yönetimi, organizasyonun, ekiplerin ve bireylerin performansını geliştirerek, kuruluşların çalışmalarında kalıcı başarıyı sağlamaya yönelik stratejik ve bütünleşik bir yaklaşımdır. Performans yönetimi, yöneticilere dayatılan "özel teknikler" değil, normal yönetim uygulamalarını yansıtan sürekli bir süreç olarak anlaşılmalıdır (Armstrong ve Baron, 1998, s. 19).

Geleneksel performans ölçümü kavramı, doğrusal olarak yapılandırılmış ve statik olarak yönlendirilmiştir. Bu, yılın başında hedeflerin belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmaktan sorumlu çalışanlara sunulmasını içerir. Şirket yönetimi, belirlenen hedeflerle ilgili çalışmaları yıl içinde takip eder ve tahminlerini yıl sonunda, yani yıllık performans değerlendirme zamanı geldiğinde verir. Geleneksel bir performans ölçümü kavramının olmayışı, geleneksel bütçeleme yaklaşımına yansır. Bütçeleme, belirlenen iş hedeflerine dayalı geleceğe yönelik finansal planlamadır ve iş performansı sırasında şirketin kontrol mekanizmasıdır. Verimli bütçeleme, yönetimi ve diğer çalışanları bu hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmeye teşvik edecek

gerçekçi olarak ulaşılabilir hedeflerin uygulanmasını gerektirir (Uyargil, 2013, s. 119).

Modern kurumsal performans ölçüm modelleri tasarlanırken pazarlama ortamındaki finansal ve finansal olmayan önlemlerdeki karmaşık ve dinamik değişiklikler ve ayrıca çalkantılı bir ortama uyum sağlama ihtiyacının bir sonucu olarak esneklikler ön planda tutulmaktadır. Performans ölçümüne yönelik daha yeni yaklaşımların özü, yalnızca yeni ölçme yöntemini açıklamaları değil, aynı zamanda önceki dönemde hiç kullanılmayan veya yaygın olarak kullanılmayan yeni performans ölçümlerinin geliştirilmesine de olanak sağlamasıdır (Djurica vd., 2020, s. 130-132).

Bunlardan bazıları şunlardır: sahip değeri, memnuniyet endeksi, ekonomik katma değer, insan sermayesi değeri ve daha fazlasıdır. Daha yeni performans ölçüm modelleri, daha az kilit yönetim değişkenini ölçmeye, ardından ölçümleri tüm organizasyon seviyelerinde ve iş etkinliğinin tüm yönlerinde kilit başarı faktörlerine bağlamaya ve tüm önemli kaynakları yakalamaya odaklanır. (Van Dijk ve Schodl, 2015, s. 7120-722).

Ölçüm sistemleri olarak ilan edilen modern ölçüm yaklaşımları, farklı seviyelerin yönetilmesine yardımcı olan kurumsal performans yönetimi sürecindeki (finansal ve finansal olmayan) anahtar performans ölçütlerinin entegre setleridir. Özellikle modern performans ölçüm sistemleri, strateji ile olan bağı güçlendirir. Ölçüm sistemini ilerletirken, şirketler finansal ölçütleri (topludan kısmiye, birincilden ikincile) organizasyonun tepesinden organizasyonun en altına ayırmaya çalışırken, genellikle bir dizi finansal olmayan ölçü seçilir, ters bir şekilde, organizasyonun alt düzeylerinden başlayarak daha yüksek organizasyon seviyelerine doğru ilerler (Djurica vd., 2020, s. 130-132).

Modern iş performansı ölçüm çerçeveleri şunları içerir, ancak bunlarla sınırlı değildir. Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Balanced Scorecard konseptine göre iş performansı ölçümü; strateji özelliklerine dayalı olarak iş performansının ölçülmesi; süreç odaklı yönetime sahip işletmelerde iş performansının ölçülmesi; SCOR modeline göre iş performansını ölçmektir. Yenilikçi bir sistemin özellikleri ile iş performansını ölçen Balanced Scorecard modeli, finansal olmayan ölçüleri dahil etmeyi önerdiği ve seçilen ölçüler seti ile iş

faaliyetlerinin temel boyutları ve kilit unsurlarla olan ilişkiyi izlemeyi önerdiği anlamda dengeli ve bütünseldir (Kaplan ve Norton, 2006, s. 18).

Nicolau ve arkadaşları (2005) SBS modelinin uygulamasını birkaç aşamada ele almış ve şu şekilde sunmuştur:

- Şirketin mevcut durumu ve performansının taranması,
- Şirketin vizyon, misyon ve temel değerler sisteminin formüle edilmesi,
- Şirketin stratejik hedeflerini tanımlamak ve onu dört başlangıç Balanced Scorecard perspektifi (finansal, tüketici perspektifleri, iç süreçler ve öğrenme ve büyüme) aracılığıyla yapılandırmak,
- Bu perspektifleri sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik eğilimine entegre etmek ve onu çevresel ve sosyal olarak desteklemek,
- Sürdürülebilir kalkınma yönü için - ekonomik, çevresel ve sosyal bir ölçüler sisteminin belirlenmesidir.

Modern organizasyonlarda, iş performansının ölçülmesi, birçok eksikliği nedeniyle yalnızca finansal ölçütlere dayandırılamaz. Son derece dinamik, öngörülemeyen, heterojen ve büyük ölçüde karmaşık olan modern pazarlama ortamı, finansal olmayan ölçütlere olan ihtiyacı basitçe dayatmaktadır. Ölçümün finansal olmayan yönleri, çok boyutlu, kilit paydaşlara odaklanan, sadece organizasyonel birimlere ve departmanlara değil, giderek daha fazla süreçlere ve ayrıca şirket içindeki faaliyetlere odaklanan daha yeni, modern iş performansı ölçüm kavramları tarafından vurgulanmaktadır. Modern performans ölçüm sistemleri, yeni iş koşullarında yönetimin karar vermesi için daha iyi ve daha kapsamlı bilgi sağlar (Djurica vd., 2020, s. 130-132).

2.3.6. Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetimi üç ana aşama sunar. Bunlar, koçluk, düzeltici eylem ve fesih içerir. Koçluk aşamasında, çalışanlara iş görevlerinin yerine getirilmesi konusunda eğitim verilmektedir. Eğitimde, örgütsel hedeflere ulaşmak ve iş tatmini sağlamak için gerekli yöntem ve yaklaşımlar konusunda farkındalık yaratırlar. Düzeltici

faaliyet, düzeltmelere yol açacak tedbirlerin uygulanmasını içeren aşamadır (Gabris ve Ihrke, 2001, s. 158).

Çalışanlar sorunlar yaşadıklarında ve görevlerini yerine getiremedikleri zaman, düzeltici faaliyetlerle büyük engeller olan sınırlamalar çözülür. İşe son verme, çalışanların iş görevlerinin yerine getirilmesi konusunda etkin bir anlayışa sahip olamaması durumunda uygulanan aşamadır. Bu nedenle, yalnızca sorunlara ve sınırlamalara çözüm üretebilen ve örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasına etkin bir şekilde katkıda bulunan kişilerin örgüt içinde tutulduğu söylenebilir (Uyargil, 2013, s. 143).

2.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, kuruluşların çalışanlarının performans düzeylerini değerlendirmek ve onlara geri bildirim sağlamak için kullandıkları yöntem ve süreçleri ifade eder. Performans değerlendirmeleri, ister ekip ister bireysel olsun, çalışanlara veya organizasyon ekiplerine geri bildirim sağlar. Geleneksel olarak performans değerlendirmeleri, performansı iyileştirmeye, verimliliği artırmaya ve yönetimin beklentilerini tanımlamaya yardımcı olacak bilgiler sağlar (Van Dijk ve Schodl, 2015, s. 7120-722).

Bu süreç hem gelişimsel hem de idari amaçlar için kullanılabilir. Performans değerlendirmeleri üzerine araştırma, değerlendirme araçlarının psikometrik yönlerinin, bilişsel sürecin ve ilgili önyargıların ve sosyal bağlamın incelenmesini içerir. Performans değerlendirmeleri, çalışanları yönetmek için önemli bir araç olmasına rağmen, yöneticiler ve çalışanlar bundan nadiren memnun kalırlar. Bu nedenle, Performans değerlendirmenin amaçlarını açıkça tanımlamak ve çalışanların tepkilerini ele almak, performans değerlendirmenin başarısı için esastır (Van Dijk ve Schodl, 2015, s. 7120-722).

Performans değerlendirmeden sağlanan bilgiler, değerlendirilen performansı ücret artışı, terfi veya işten çıkarma gibi kurumsal ödül veya cezalarla ilişkilendiren idari kararlar için kullanılabilir. Çalışanların ölçüldükleri konusunda farkındalığını artıran bir süreç olan performans değerlendirme, performans sağlamayı içerir,

değerlendirilen çalışanlara, performans stratejilerini istenen performansa uyacak şekilde ayarlamalarına izin veren geri bildirim sağlar (Uyargil, 2013, s. 143).

2.4.1. Performans Değerlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları

Etkili performans değerlendirme süreçlerinin uygulanmasının doğrudan bir sonucu olarak kuruluşların yararlanabileceği bir dizi potansiyel fayda vardır. Literatürdeki genel fikir birliği, performans değerlendirmelerinin her tür organizasyonda performans yönetiminde yer alan önemli bir mekanizma olduğu ve bir organizasyonun etkinliğini artırma potansiyeline sahip olduğudur (O'Boyle, 2013, s. 159-162),

Temel düzeyde, performans değerlendirmeleri yapılırsa organizasyonlarda bireyler performansları hakkında geri bildirim alacak ve bu yapıcı geri bildirime dayalı olarak daha üretken olma fırsatına sahip olacaklardır. Bununla birlikte, bu yönetim girişiminin uygulanmasıyla ilişkili bir dizi başka fayda da vardır: (O'Boyle, 2013, s. 159-162; Schraeder vd, 2007, s. 22-23).

- Gelişmiş İletişim: Zayıf iletişim sorunu yönetim literatüründe en önemli endişelerden biri olarak tanımlanmıştır. Performans değerlendirmeleri, doğrudan tartışma, geri bildirim ve yönetimle sorunlar hakkında yorum yapma fırsatı içerdiğinden, çalışanlar arasındaki belirsizlikle ilgili endişelerin ortadan kaldırılmasına olumlu katkıda bulunur.

- Çalışanlar ve yöneticileri arasında güvenin tesisi: Çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı güvenin geliştirilmesi, bir organizasyon içinde bireysel performansa yardımcı olmada önemli bir faktör olarak kaydedilmiştir. Schraeder ve diğerleri (2007), çalışanlar ve yönetim arasındaki güvensizliğin performansı olumsuz yönde etkileyebileceğini ve çalışanın örgütsel hedeflerle ilgili katılımının olmamasına neden olduğunu eklemektedir.

- Bireysel performansı stratejiyle ilişkilendirmek: Literatür tarafından desteklenen kurumsal yönetim açısından en iyi uygulama, bireysel çalışan rollerinin ve sorumluluklarının özünde genel kurumsal hedeflerle bağlantılı olması gerektiğini öne sürer. Bu, bireyin, kuruluşa nasıl katkıda

bulunduğunu ve performansının stratejik zorunlulukları doğrudan nasıl etkileyebileceğini gösterir. Performans değerlendirmeleri, hem çalışanlar hem de yönetim için bireysel rolleri ve sorumlulukları tartışmak, belirli geleceğe yönelik performans kriterleri belirlemek ve bireysel performans ile kurumsal hedefler arasında bir "görüş hattı" oluşturma fırsatı sağlamak için ideal bir durum yaratır.

- Eğitim ve mesleki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi: Bireysel performansın belirlenmesinde açıkça merkezi bir faktördür. Örgütsel performans açısından, örgüte daha iyi hizmet verebilmek için çalışanların eğitim ve mesleki gelişim fırsatlarına erişimlerinin sağlanması önemlidir. Performans değerlendirme sürecinin tamamlanması için, bireye, değerlendirmenin kendisinde belirlenen gerekli gelişim alanlarını ele alma fırsatları sunulmalıdır.

Yukarıda tartışıldığı gibi, etkili bir performans değerlendirme sistemini uygulamada başarılı olan kuruluşlar için açık olumlu sonuçlar olsa da; uygulama aynı zamanda sürecin ters etki yapmamasını sağlamak için kabul edilmesi gereken bir takım zorluklarla da doludur. Bu sorunlardan kaynaklanan zorluklar şunlardır: (O'Boyle, 2013, s. 159-162),

- Bireysel olarak çalışanların performans değerlendirme süreci hakkında genellikle olumsuz algılara sahip oldukları belirtilmiştir. Bir kişinin performansının değerlendirilmesi ve eleştirisi, sonuçta kısa veya uzun vadeli performans düşüşüne yol açabilecek stres ve rahatsızlığa neden olabilir. Ayrıca, bir performans değerlendirme toplantısı beklentisi, amirler ve astlar arasında gerginliğe yol açabilir.

- Çalışan performansını değerlendirmek için kullanılan derecelendirme sistemi uygun olmalı ve kuruluş içinde benzer düzeydeki tüm çalışanlara uygulanmalıdır. Değerleme uzmanı, bireyin performansını değerlendirirken tamamen öznel olmalıdır, aksi takdirde performans değerlendirme süreci kuruluşa çok az fayda sağlayacaktır.

- Performans değerleme süreci uygun ve profesyonel bir şekilde yürütülmezse, kuruluş bunun sonucunda ortaya çıkabilecek yasal sorunlara

maruz kalabilir. Başlangıçta bu amaç için tasarlanmamasına rağmen, birçok kuruluş performans değerlendirme sürecini terfi kararlarında ve disiplin eylemlerinde yardımcı olmak için bir araç olarak kullanır. Bu nedenle, sürecin yanlış uygulanması durumunda kurum yasal yollara açık bırakılabilir.

- Performansa dayalı bir ödeme planı kullanan kuruluşlar için, performans değerlendirmesi, bir çalışanın ne kadar ikramiye almaya hak kazandığının belirlenmesinde önemli bir faktördür. Bu ayrıca, sürecin neden uygun bir şekilde uygulanmamış gibi uygulanması gerektiğini, performansa dayalı ücret gibi diğer girişimlerin faydalarının tamamen baltalandığını göstermektedir.

Yukarıda belirtilen çeşitli zorluklara ek olarak, araştırmalar, bir performans değerlendirme sistemi işleten organizasyonlardaki bireylerin genellikle süreçten memnun olmadıklarını ileri sürmüştür. Bu memnuniyetsizlik genellikle değerlendirme sürecindeki üç ana alanla ilgilidir. Değerleme uzmanının öznelliği; sağlanan geri bildirim düzeyi ve çalışanların daha düzenli gözden geçirmelerin faydalı olacağını önermesiyle birlikte gözden geçirmelerin sıklığıdır (Sudarsan, 2009, s.55-57).

2.4.2. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirme, çalışan performansı hakkında bilgi edinme, analiz etme ve çıktıları kaydetme sürecidir. Performans değerlendirme, çalışanın şimdiki ve gelecekteki potansiyelini ölçmeyi ve iyileştirmeyi hedefler. Performans değerlendirme, organizasyonlarda insan performansının belirlenmesi, ölçülmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanır ve bireylere faydalı geri bildirimler sağlar ve onları daha yüksek performans seviyelerine yönlendirir (Najafi vd. 2011, s. 1711-1712).

Dickinson'a (1993) göre performans değerlendirmeleri, performans problemlerini çözme, hedef belirleme, ödülleri ve disiplini yönetme ve işten çıkarma gibi bir dizi işleve/amaca hizmet edebildikleri için örgütsel yaşamın önemli bir parçasıdır. Çalışanın performansını kalibre etmek, iyileştirmek ve ödüllendirmek için güçlü bir araçtır. Performans değerlendirme, insan kaynaklarının motive edilmesine yardımcı olan bir yönetim aracıdır (Najafi vd. 2011, s. 1711-1712).

Başarılarını analiz etmeye ve genel örgütsel hedeflerin başarılarına katkısını değerlendirmeye yardımcı olur. Dikkati performansa odaklayarak performans değerlendirmesi, personel yönetiminin kalbine gider ve yönetimin çalışanların gelişimine olan ilgisini yansıtır (Najafi vd. 2011, s. 1711-1712).

Performans değerlendirmenin yönetim ve çalışanlar için farklı amaçları vardır. Çalışanlar, kişisel gelişim, iş tatmini ve organizasyona katılım açısından çalışmalarının değerlendirilmesiyle ilgilenirler. Yönetim, örgütsel kontrolü sürdürmek ve daha ileri örgütsel hedeflere ödül ve cezaları dağıtmak için çalışanların performansını değerlendirir. Etkili değerlendirmelerin uygulamaları iyileştirmeye, iş tatmini sağlamaya ve personelin moralini iyileştirmeye motive ettiğine inanılmaktadır. Bu nedenle, etkili bir performans değerlendirme sisteminde karşılıklılık ruhu esastır (Longenecker, 1998, s. 36-37).

2.4.3. Performans Değerlendirme Süreci

İşletmeler çerçevesinde performans değerlendirme sistemlerini oluşturabilmek bir takım hazırlıkların gerektirdiği bir süreçtir. Örgütler tespit ettiği kurumsal yapılarına ve hedeflere uygun olan sistemleri tespit etmelerinin neticesinde yararlı sonuçlara ulaşacaklardır. İnsan kaynakları departmanları bu konuda aktif rol oynamaktadır. Neyin ya da kimlerin performansının değerlendirileceği, sistem yürütücüsünün ya da uygulayıcısının kimlerden oluşacağı, zaman değerlendirmesi, hangi yöntemin örgüt için uygulanabilir olduğu ve periyotların nasıl belirleneceğinin kararının verilmesi performans değerlendirme sistemi sürecinde önemli aşamalardır Emek faktörünün performansının ölçülmesi kolay değildir. Doğru verilere ulaşabilmek amacıyla kurumsal bağlamda performans değerlendirme sisteminin özümsenmesi, yöneticilerin ve çalışanların bireysel anlamda da birbirlerine adil davranmaları gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 162).

2.4.4. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Genel olarak, performans değerlendirme, iş gücünün mevcut becerilerinin durumunu tanımayı amaçlar. Standart bir değerlendirme sistemi, derecelendirme uygulaması ile verilerin sayıya dönüştürülmesi ve toplanmasından oluşur. Performans Değerlendirme genel olarak iki gruba ayrılabilir. Bunlar, geleneksel yöntemler ve modern yöntemlerdir. (Shaout ve Yousif, 2014, s. 968-970).

Geleneksel yöntemler, görece olarak eski ve yalnızca geçmiş performansa odaklanan yaklaşımlardır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Shaout ve Yousif, 2014, s. 968-970):

Sıralama Yöntemi: Değerlendirici çalışanları liyakate göre en iyiden en kötüye doğru sıralar. Bununla birlikte, bu yöntemde en iyinin nasıl ve neden olduğu yani en iyi ayrıntılandırılmamıştır. (Sabuncuoğlu, 2000, s. 96).

Grafik Derecelendirme Ölçekleri: Buna göre, grafik derecelendirme ölçeği, her biri için bir dizi özelliği ve bir dizi performansı listeleyen bir ölçektir. Daha sonra çalışan, her bir özellik için performans düzeyini en iyi tanımlayan puan bulunarak derecelendirilir. (Gökaslan, 2000, s. 85).

Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntem, performansta önemli fark yaratan çalışanın belirli kritik davranışlarına odaklanır. Kritik olay yöntemi, olağandışı bir şekilde çalışanın işle ilgili davranışlarının bir kaydını tutar ve önceden belirlenmiş zamanlarda çalışanla birlikte tekrar ziyaret eder (Sabuncuoğlu, 2000, s. 96).

Geleneksel yöntemleri geliştirmek için modern yöntemler formüle edilmiştir. Eski yöntemlerin yanlılık ve öznellik gibi eksikliklerini gidermeye çalışılmıştır. Aşağıda tipik modern yöntemler sunulmaktadır; (Shaout ve Yousif, 2014, s. 968-970).

Hedeflere Göre Yönetim: Performans, yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşılmasına göre derecelendirilir. Hedeflere göre yönetim; nesne formülasyonu, yürütme süreci ve performans geri bildirimi olmak üzere üç ana süreci içerir. (Gökaslan, 2000, s. 86-87).

Davranışsal Bağlantılı Derecelendirme Ölçekleri: Bir bireyin performansını, sayısal derecelendirmelere bağlı belirli davranış örnekleriyle karşılaştırır. Örneğin, bir doktor için üçüncü seviye bir derecelendirme, hastalarına sempati göstermelerini gerektirebilirken, beşinci seviye derecelendirme, daha yüksek düzeyde empati göstermelerini gerektirebilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 96).

Değerlendirme Merkezi: Bir değerlendirme merkezi, yöneticilerin iş ile ilgili alıştırmalara katılımlarının eğitimli gözlemciler tarafından değerlendirilmesini sağlamak için bir araya gelebilecekleri merkezi bir konumdur. Bir dizi seçilmiş

alıştırma veya çalışma örneğinde davranışların gözlemlenmesine daha fazla odaklanır (Shaout ve Yousif, 2014, s. 968-970).

360 derece Değerlendirme: Acil denetçiler, ekip üyeleri, müşteriler, akranlar ve benlik gibi bir dizi paydaştan gelen değerlendirme girdilerini içeren popüler bir performans değerlendirme tekniğidir (Gökaslan, 2000, s. 86-87).

2.4.5. Performans Değerlendirme Görüşmesi

Yönetim ve insan kaynaklarının organizasyonel çarkındaki bir dişli olarak, performans değerlendirme görüşmeleri genellikle performansı değerlendirmek, hedefleri belirlemek ve gelecekteki gelişim üzerinde anlaşmaya varmak için kurumsal bir alan olarak kabul edilir. Organizasyonlarda performans yönetimi için yönetim sistemleri, "kuruluşların çalışanları değerlendirmek ve yetkinliklerini geliştirmek için kullandıkları çeşitli faaliyetlerden oluşurken, performans değerlendirme görüşmeleri, bir organizasyondaki bir üst ile bir çalışan arasında çalışan performansına ve gelişimine odaklanan tekrarlayan stratejik görüşmelere atıfta bulunmaktadır (Bowdena. ve Sandlund, 2019, s.277-279).

Performans değerlendirme görüşmeleri, çalışanların örgütsel bağlamı "kuruluşun stratejik çıkarlarını, stratejileri kurumsal üyelerin söyleminde veya konuşmalarında oluşturulan "sosyal nesneler" olarak kavramsallaştıracak şekilde ilerletecek şekilde görmeleri için sosyalleşebilecekleri bir ortam oluşturur. performans değerlendirme görüşmeleri gündemlerinin ayrıca gelecekteki eğitim ihtiyaçlarının işbirlikçi olarak belirlenmesini ve çalışanların kurumsal hedeflerle ilgili çalışmaları için bireysel hedeflerin belirlenmesini de içerdiği göz önüne alındığında, performans değerlendirme görüşmeleri insan sermayesinin etkin kullanımı için kritik olarak tanımlanmıştır (O'Boyle, 2013, s. 165-167).

Çalışan hedeflerini ve çalışma stratejilerini genel kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirme çabası nedeniyle, işe alım görüşmeleri, işten çıkarma görüşmeleri ve toplantılarla birlikte performans değerlendirme görüşmeleri de yönetim ve liderliğin bir parçasıdır. Aslında, performans değerlendirme görüşmeleri , belki de özellikle örgütsel stratejiyi uygulamak için "çağdaş organizasyonlardaki en yaygın yönetim uygulamalarından biri" olarak tanımlanmıştır (Bowdena. ve Sandlund, 2019, s. 277-279).

2.4.6. Performans Değerlendirme Geri Bildirimi

Performans değerlendirmeleri, terfiler, ücret artışları ve sözleşmelerin feshi gibi idari kararların yanı sıra gelişimsel amaçlar için kullanılır. Amaçları ne olursa olsun, resmi performans değerlendirmeleri, çalışanlara kuruluşun performanslarını nasıl gördüğü hakkında geri bildirim sağlar. Performans değerlendirme geribildiriminin etkili olması için geribildirimin alıcısı bilgiyi kabul etmeli ve kullanmalıdır. Kabul, bilginin kaynağına, mesajın doğasına ve alıcının düzenine bağlıdır (Koçel, 2001, s. 425).

Örgütlerde performans geribildiriminin rolü literatürde kapsamlı bir şekilde tartışılmıştır. Ayırt edici bir bulgu, zamanında ve doğru geri bildirimin hem kuruluşlar hem de bireyler için faydalı olmasıdır. Bu tür geri bildirimlerin, özellikle kabul edildiğinde ve iyi anlaşıldığında, iş ve örgütsel tutumların gelişmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Geri bildirim alıcılarının derecelendirmeleri nasıl yorumladığı, organizasyonu nasıl algıladıklarını ve organizasyona uyumlarını etkiler. Bu nedenle, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve prosedür ve dağıtım adaleti gibi tutumlar, derecelendirmeler bireylerin beklentilerinin altında kaldığında genellikle bozulur (Daniels, 1989, s. 165).

Kluger ve DeNisi (1996), geri bildirimin performans üzerindeki etkileri üzerine bir meta-analiz yürütmüş ve geri bildirimin genel olarak performansı iyileştirmesine rağmen, üçte birinden fazlasında sonuç aldığı sonucuna varmıştır.

Etkin geribildirimin özelliklerini ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür; Š

- Olumlu geribildirim en etkilisidir,
- Güçlendirmeden önce olmalıdır,
- Geribildirim anahatlar ve kesin hedefler hakkında olamlıdır,
- Grafiklendirme yapılmalıdır,
- Kişiselleştirilmiş olmalıdır,
- Çabuk olmalıdır,
- Kesin, açık bilgiler vermelidir.

2.5. Alan Yazın Taraması

İnsan kaynakları, şirketin doğrudan kontrolü altındaki çalışanları temsil eder. İşverenin stratejik hedeflerine ulaşmak için çalışan performansını en üst düzeye çıkarmaya odaklanan süreç veya süreçlerdir. Alanyazın etkili organizasyonel performans ölçümü ve yönetimi geliştirmede insan kaynakları yönetiminin kilit rolünü vurgulamaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinin amaçlarını özetleyen kapsamlı bir literatür mevcuttur. Anlamsal farklılıklar olsa da, performans değerlendirme sistemlerinin başarmak için tasarlanması gereken hedefler konusunda genel bir fikir birliği vardır.

Werner (2014), çalışanları değerlendirmenin İKY'nin temel bir işlevi olduğu ve bireysel ve kurumsal performansı iyileştirmenin İKY için anahtar olduğu göz önüne alındığında, performans yönetiminin İKY arasında köprü olabilecek bir araştırma alanı olduğunu savunmuştur.

Klingner ve arkadaşları (2010), iyi işleyen performans değerlendirme sistemlerinin yönetimin amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara iletmek; performansı artırmak için çalışanları motive etmek; maaş artışları ve terfiler gibi kurumsal ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması ve yönetime, çalışanların üretkenliğini ve iş memnuniyetini artırmak için kullanılabilecek içgörüler sağlamak olmak üzere dört ana hedefe ulaşması gerektiğini belirtmişlerdir.

Boice ve Kleiner (1997), performans değerlendirme sistemlerinin çalışma ortamının benzersiz yönlerine göre uyarlanması gerekmesine rağmen, etkili sistemlerin, organizasyonel hedefleri değerlendirme sistemine bağlama, iş rollerini açıkça tanımlama, değerlendirici eğitimi yürütme gibi bir dizi ortak özelliği paylaştığını öne sürmektedir.

Rock ve Jones (2015), Adobe, Deliotte gibi yaklaşık 30 büyük şirketin, performans yönetimi sistemlerini performans değerlendirme derecelendirmelerinden, yıllık performans hedeflerinden ve geleneksel olarak çalışanları çalışanlarla karşılaştıran zorunlu sıralamalardan daha kısa süreli kullanıma doğru değiştirdiğini bulmuşlardır.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, problemleri ve hipotezleri ile, araştırma yöntemi, evren ve örneklemi, veri toplama araçları ve verilerin analz yöntemleri ve bulgular açıklanmıştır

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme sisteminin bankacılık çalışanları örneklemi üzerinde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmada, banka çalışanlarının çalışma memnuniyet düzeyleri ile perfromans değerlendirme sistemine yönelik algılarının nasıl ve ne düzeyde olduğu belirlenmiş, belirlenen algı düzeylerinin bireylerin bazı demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış ve son olarak algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir ilişki olup olmadığı ortaya konulmuştur.

Bankacılık sektörü, birey odaklı bir sektördür. Bankacılık sektörü, ayrıca, son yıllarda da giderek hem ekonomik hem de kurumsal önemi artan ve dikkatleri üzerine çeken bir yapıdır. Alanyazın incelemesinde, bankacılık sistemine yönelik çok sayıda çalışma olduğu ancak, çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik algı ve düşüncelerini içeren az sayıda çalışma bulunduğu görülmüştür. Bu bağlamda, yapılan çalışmanın literatürdeki boşluğun doldurulmasına önemli katkılarının olacağı, diğer taraftan sistemin belirlenen amaçlarını gerçekleştirmede ne kadar etkili olduğuna yönelik banka yöneticilerine ışık tutacağı ve bu bakımdan da oldukça önemli bir çalışma niteliği taşıdığı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemler

Araştırma; “stratejik insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan algıları nasıldır?” problemi üzerinde temellendirilmiştir. Belirlenen problem cümlesi ışığında araştırmada, aşağıda ifade edilen alt problemlere cevaplar aranmıştır.

1) Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri ne düzeydedir?
2) Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları ne düzeydedir?
3) Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri ve performans değerlendirme sistemine yönelik algıları demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?
4) Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri ve performans değerlendirme sistemine yönelik algıları arasında istatistiksel olarak bir ilişki var mıdır?

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın problem ve alt problemlerinin cevapları göz önünde bulundurularak, çalışmada geçerlilikleri sınanmak üzere bazı hipotezler kurulmuştur. Hipotezlerin kurulmasında literatürdeki benzer araştırmalar dikkate alınmıştır. Üstüner ve Özçelik (2012), lojistik hizmet sektöründe çalışan personele yönelik araştırmasında, çalışanların çalışma memnuniyetleri ile cinsiyet, eğitim ve çalışma süresi değişkenleri arasında bağımlı bir ilişki olduğu ifade etmiştir. Tugay (2010) çalışmasında, bankacılık çalışanların memnuniyet düzeyi ile cinsiyet ve eğitim seviyeleri arasında istatistiki ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Güngör ve Çetin (2018) araştırmalarında, çalışanların iş tatmini algısının çalışanların eğitim durumlarına, yaşlarına ve kurumdaki konumlarına göre farklılaştığı, iş tatmini algısının cinsiyete, sahip olunan çocuk sayısına, en uzun yaşanan yerleşim birimine, gelir düzeyine ve kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılaştığına dair herhangi anlamlı bir farklılık olmadığı tespit tespit edilmiştir.

Bu kapsamda kurulan hipotezler şu şeklide ifade edilmiştir:

1) H1: Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
2) H2: Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri yaşa göre farklılaşmaktadır.
3) H3: Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

4) H4: Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri işletmedeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
5) H5: Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri çalışılan bankanın statüsüne göre farklılaşmaktadır.
6) H6: Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri çalışılan birime göre farklılaşmaktadır.

Bakan ve diğerleri (2012) çalışmalarında, bankalarda performans değerleme ve ücretleme ilişkisine dair çalışanların algılamalarını incelemiş ve performans değerleme konusunda yerli ve yabancı banka türü ile banka tecrübesi olup olmama durumuna göre anlamlı bazı farklılıklar olduğu sonucuna varmışlardır. Güğerçin ve Çavuş (2021) tarafından benzer konuda yapılan bir araştırmada, çalışanlarda yıkıcı yönetim algısının, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve banka çalışanlarının yıkıcı yönetim algılarının -bizim çalışmamızda performans değerlendirme olarak ele alınmıştır- demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği ifade edilmiştir. Tanrıyısever (2018) çalışmasında, personel değerlendirme sistemine yönelik çalışan algısının cinsiyete, yaşa ve kurumdaki unvana göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur.

Bu kapsamda kurulan hipotezler ise şu şeklide ifade edilmiştir:

7) H7: Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
8) H8: Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.
9) H9: Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
10) H10: Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları işletmedeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

11) H11: Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları çalışılan bankanın statüsüne göre farklılaşmaktadır.

12) H12: Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları çalışılan birime göre farklılaşmaktadır.

Güngör ve Çetin (2018)'in araştırmasında, çalışanların iş tatmini algısı ile yöneticilerin tutumları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dalyanoğlu (2019) çalışmasında, banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine ilişkin adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı -bizim çalışmamızda çalışma memnuniyeti olarak ele alınmıştır- arasında pozitif yönlü korelasyon ilişkisi bulunduğunu ifade etmektedir. Helvacıoğlu ve Fırın (2021)'ın çalışmalarında, örgüt sağlığının performans değerleme sisteminden duyulan memnuniyete pozitif ve anlamlı yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada bu kapsamda aşağıda ifade edilen hipotez kurulmuştur:

13) H13: Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri ile performans değerlendirme sistemine yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şunlardır;

- Araştırmanın ölçüm araçlarından elde edilen veriler, araştırma problemlerinin cevaplarının aranmasında yeterlidir,
- Katılımcılar, ölçüm araçlarında yer alan soruları tam anlamıştır,
- Katılımcılar, ölçüm araçlarında yer alan sorulara doğru ve içten cevaplar vermiştir,
- Katılımcılar, kendilerine yöneltilen soruları cevaplarken çevresel baskılardan etkilenmemiştir,

- Örneklem grubu araştırma evrenini yeterli düzeyde temsil etmektedir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır;

- Araştırmanın örneklemini banka çalışanları oluşturmaktadır,
- Araştırmanın veri kümesi, ölçüm araçlarında yer alan sorulara verilen yanıtlarla sınırlıdır.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Bankacılık çalışanlarının, stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında uygulanan performans değerlendirme sistemine yönelik algılarının incelendiği bu araştırma, amaçları bakımından 'açıklayıcı araştırma' olarak gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı araştırmalarda, bazı olay veya olguların neden ya da nasıl olduğu açıklanmaktadır. Bu tür araştırmalarda, olay ve olgulara ilişkin çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiler betimleyici yöntemler kullanarak açıklanmaya çalışılır. Araştırmada, istatistiksel teknikler kullanılarak hipotezler ileri sürülür ve bahse konu ilişkilerin mevcut olup olmadığı irdelenir (Büyüköztürk ve diğ., 2015).

Açıklayıcı araştırmalarda nicel veri toplama araçları kullanılır. Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden hipotezler kurulur, veriler evreni temsil eden bir örneklem grubundan uygun teknik ve araçlarla toplanır. Araştırmacı, bağımlı değişkeni etkileyebilecek unusrlara engel olmaya çalışır (Bingöl, 2022).

Bu doğrultuda yapılan çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle literatür taraması yapılmış ve konuya ilişkin kavramlar betimlenmiştir. Daha sonra ise, anket uygulaması ile alan araştırması yapılmış ve araştırma verileri toplanmıştır. Son olarak, verilerin istatistiksel analizleri ile elde edilen bulgulara ulaşılmış ve bulgulara yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

3.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Irak'daki Bağdat ve Anbar illerinde görev yapan bankacılık çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklem grubu, Bağdat ve Anbar illerinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan personel olarak belirlenmiştir.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Bulut, 2022).

$$n = \frac{\mathbf{N}t^2\,\mathbf{pq}}{d^2(\mathbf{N}-\mathbf{1}) + t^2\,pq}$$

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

N:Hedef kitledeki birey sayısı, (3.000 kişi)

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (0,9)

q: İncelenen olayın görülmeme olasılığı (0,1)

t: İstatistik t tablosundan belirli bir güven aralığı düzeyinde tespit edilen değer (%95 güven aralığı için 1,96'dır)

d: Olayın görülüş sıklığına göre standart sapma hatası (0,05)

Yapılan hesaplama sonucunda, çalışmada ulaşılması gereken asgari örneklem sayısı 341 kişi olarak bulunmuştur. Katılımcıların belirlenmesinde, benzeşik homojen örnekleme yöntemi kullanılmış ve gönüllülük esası göz önünde bulundurulmuştur. Bu doğrultuda araştırmada, 420 banka çalışanına anket uygulanmış, 10 kişinin anketleri eksikliklerden dolayı iptal edilmiş ve sonuçta 410 banka çalışanına ait enket verisi geçerli kabul edilerek analizlerde kullanılmıştır.

3.8. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler elektronik ortamda doldurulmuştur. Araştırmanın anket formu üç bölümden oluşmaktadır (EK-1).

Anket formunun birinci bölümünde, katılımcıların; cinsiyet, yaş, eğitim duurumu, işletmedeki toplam çalışma süresi, bankanın statüsü ve çalışılan birim değişkenlerinden oluşan demografik özellikleri belirlenmektedir.

Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümlerinde ölçüm aracını oluşturan sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçüm aracı (i) Çalışan Memnuniyet Boyutu ve (ii) Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu şeklinde iki ana boyut ve toplam 35 sorudan oluşmaktadır. Ölçüm aracı, Reşitoğlu (2011) tarafından geçerlilik ve güvenirlilik çalışması yapılarak literatüre kazandırılmıştır. Ölçeğin

hazırlanmasında, Weiss, ve diğ. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Smith, Kental ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen İş Betimlemesi Ölçeği dikkate alınmıştır.

3.8.1. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği

Çalışan Memnuniyeti Ölçeği, Weiss ve diğ. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nden yararlanılarak hazırlanmıştır. Çalışan memnuniyet boyutu, kendi içinde 22 soru ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; (i) Yönetim ve işletme içi ilişkiler (1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15. sorular), (ii) Kariyer ve gelişim olanakları (6, 16, 17, 18. sorular), (iii) Ücret dışı olanaklar (8,19,20,21,22. sorular), (iv) İletişim (5, 7. sorular) yer almaktadır. Ölçeği oluşturan sorulara verilen cevaplar; 1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kısmen Memnunum, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum şeklinde 5'li Likert tarzında puanlanmıştır. Ölçeğin orjinalinin Cronbach's Alpha güvenirlik değeri 0,960 olarak bulunmuştur. Ölçekten alınan daha yüksek ortalama puanlar bireyin iş doyumunun daha yüksek olduğunu, diğer bir ifadeyle bireyin çalışma ortamından daha fazla memnuniyet duyduğunu göstermektedir.

3.8.2. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ölçeği

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme boyutu, Smith, Kental ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen İş Betimlemesi Ölçeği dikkate alınılarak hazırlanmıştır.Ölçek, kendi içinde üç alt boyuttan ve toplam 13 sorudan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; (i) Eğitim ve tatmin (8, 9, 10, 11, 12, 13. sorular), (ii) Zaman yönetimi ve iletişim (4, 5, 6, 7. sorular), (iii) Ücret ve beklentiler (1, 2, 3. sorular) şeklindedir. Bu ifadeler; 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmektedir. Ölçeğin orjinalinin Cronbach's Alpha güvenirlik değeri 0,901 olarak bulunmuştur. Ölçek alt boyutlarında ortalama puanlar arttıkça, bireyin"olumlu", ortalama puanlar düştükçe "olumsuz"algı düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.8.3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Analizler

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ile geçerlilik ve güvenirlik analizleri yer almaktadır.

3.8.3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçüm araçlarını oluşturan soruların faktör yük değerlerinin hesaplanması amacıyla AFA uygulanmıştır. AFA analizinde, ölçeklere ilişkin alt faktör gruplarının belirlenmesinde temel bileşenler (principal components) metodu kullanılmış ve dik döndürme (varimax) uygulanmıştır. Çalışan memnuniyeti ölçeğine ilişkin AFA sonuçları Tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Çalışan memnuniyeti ölçeği açımlayıcı faktör analizi

Faktör Yükü	Ortak Varyans Oranı	Ölçek İfadesi
Yönetim ve işletme içi ilişkiler boyutu		
0,667	0,611	1. Kendimi bankanın bir parçası olarak görmekten
0,682	0,626	2. Bankanın misyonun, vizyonun ve hedeflerinin çalışanlara açık ve net bir şekilde anlatılmasından
0,623	0,579	3. Yönetimin çalışanlarla açık ilişkiler kurmasından
0,679	0,610	4. Yönetimin etkin ve hızlı karar vermesinden
0,780	0,731	9. İş arkadaşlarımla uyum içinde çalışmaktan
0,799	0,758	10. Takım çalışmasına önem verilmesinden
0,710	0,627	11. Yaptığım işin beni tatmin etmesinden
0,541	0,641	12. Performansımın değerlendirilmesinden
0,717	0,680	13. Performansımla ilgili geri bildirim yapılmasından
0,656	0,591	14. İş tanımımın var olması nedeniyle benden ne beklendiğini biliyor olmaktan
0,715	0,619	15. İşimi etkileyecek kararlarda fikrime önem verilmesinden
Kariyer ve gelişim olanakları boyutu		
0,692	0,627	6. Birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişinin etkin biçimde yapılmasından
0,580	0,639	16. Kişisel gelişimime ve eğitimime yönelik sağlanan imkanlardan
0,512	0,575	17. Eğitim taleplerimin işletme tarafından değerlendirilmesinden
0,517	0,569	18. Yükselme olanağımın bulunmasından
Ücret dışı olanaklar boyutu		
0,399	0,542	8. Gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyor olmamdan
0,752	0,705	19. Sağlanan sağlık hizmetlerinden
0,787	0,770	20. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konularına önem verilmesinden

0,799	0,732	21. Yemek ve taşıma hizmetlerinden
0,663	0,630	22. Fiziki çalışma koşullarından
İletişim boyutu		
0,721	0,665	5. Başarıların bankanın diğer çalışanlarına duyurulmasından
0,496	0,529	7. İletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden
KMO= 0,941; Bartlett's Test of Sphericity= 5314,572; Eigen value=63,886		

Tablo 3.1'deki AFA analizi sonuçlarına göre, çalışan memnuniyeti ölçeğinin KMO katsayısı 0,941; Bartlett test değeri ise 5314,572ve %5 düzeyinde anlamlıdır ($p<0,05$). Ölçek sorularının ortak varyans açıklayıcık oranları 0,529-0,770; faktör yük değerleri ise 0,399-0,799 aralığında değerler almaktadır. Ölçek, dört faktörlü yapısı ile 63,886 özdeğerine (eigen value) sahiptir. Diğer bir ifadeyle ölçeği oluşturan sorular ölçek varyansının yaklaşık %64'ünü açıklayabilmektedir.

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeğinin faktör yük değerlerinin hesaplanması amacıyla yapılan AFA sonuçları Tablo 3.2'de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği açımlayıcı faktör analizi

Faktör Yükü	Ortak Varyans Oranı	Ölçek İfadesi
Ücret ve beklentiler boyutu		
0,772	0,768	1. Adil bir ücret politikası uygulanmasını sağlar.
0,794	0,830	2. İşin beklentileri ve çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlar.
0,629	0,751	3. Hedef odaklı çalışmayı sağlar.
Zaman yönetimi ve iletişim boyutu		
0,548	0,776	4. Zamanı doğru ve etkin kullanmayı sağlar.
0,644	0,737	5. İnisiyatif kullanabilme yeterliliğini arttırır.
0,778	0,797	6. Dış müşteri memnuniyetini arttırır.
0,584	0,727	7. İletişim becerisini arttırır.
Eğitim ve tatmin boyutu		
0,563	0,692	8. Eğitim ihtiyacının doğru tespitini sağlar.
0,677	0,713	9. Kişisel gelişimimin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağlar.
0,690	0,723	10. Çalışan ve işletmenin amaç birliğini sağlar.

0,617	0,712	11. İş arkadaşları ile uyumu arttırır.
0,774	0,794	12. İş tatmini sağlar.
0,760	0,799	13. Çalışan memnuniyetini arttırır.
KMO= 0,948; Bartlett's Test of Sphericity= 3584,391; Eigen value=75,536		

Tablo 3.2'deki AFA analizi sonuçlarına göre, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeğinin KMO katsayısı 0,951; Bartlett test değeri ise 3875,840ve %5 düzeyinde anlamlıdır ($p<0,05$). Ölçek sorularının ortak varyans açıklayıcık oranları 0,692-0,830; faktör yük değerleri ise 0,534-0,801 aralığında değerler almaktadır. Ölçek, üç faktörlü yapısı ile 75,536 özdeğerine sahiptir. Diğer bir ifadeyle ölçeği oluşturan sorular ölçek varyansının yaklaşık %76'sını açıklayabilmektedir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde eddilen KMO katsayısının 0,60 ve üzeri değerlerde olması örnek büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2011). Ortak varyans açıklayıcılık oranları ile faktör yük değerlerinin 0,30 eşik değerinden yüksek olması ise ölçüm aracının araştırma problemlerinin cevaplarının aranması için yeterli geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2014).

Bu sonuçlara göre, çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeklerini oluşturan soru ifadelerinin ölçeklere yeterli düzeyde katkı sağladığı ve ölçeklerden çıkarılması gereken herhangi bir soru olmadığı değerlendirilmiştir.

3.8.3.2. Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenirlilik (iç tutarlılık) düzeylerinin belirlenmesi için Cronbach's Alfa (α) analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda yapılan analiz sonuçları Tablo 3.3'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Güvenirlik analizi sonuçları

Ölçek Geneli α	Alt Boyut α	Madde Sayısı	Alt Boyutlar	Ölçek
0,946	0,895	11	Yönetim ve işletme içi ilişkiler	Çalışan Memnuniyeti

	0,808	4	Kariyer ve gelişim olanakları	
	0,872	5	Ücret dışı olanaklar	
	0,640	2	İletişim	
0,943	0,894	6	Eğitim ve tatmin	Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme
	0,857	4	Zaman yönetimi ve iletişim	
	0,853	3	Ücret ve beklentiler	

Tablo 3.3'de yer alan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre;çalışan memnuniyeti ölçeğinin Cronbach's Alpha (α) güvenirlilik katsayıları, ölçek geneli için 0,946; yönetim ve işletme içi ilişkiler boyutu için 0,895; kariyer ve gelişim olanakları boyutu için 0,808; ücret dışı olanaklar boyutu için 0,872 ve iletişim boyutu için 0,640 düzeyinde bulunmuştur. Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeğinin Cronbach's Alpha (α) güvenirlilik katsayıları ise ölçek geneli için 0,943; eğitim ve tatmin boyutu için 0,894; zaman yönetimi ve iletişim boyutu için 0,857 ve ücret ve beklentiler boyutu için 0,853 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlilik katsayılarının 0,60 eşik değerinden büyük olması ölçeğin yeterli güvenirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Yaşar, 2014).

Bu sonuçlara göre, çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeklerinin yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

3.9. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin istatistik analizlerinde SPSS sürüm 25 programı kullanılmıştır. Bu kapsamda verilere tanımlayıcı ve yorumlayıcı istatistik analizler uygulanmıştır. Tanımlayıcı analiz içim, verilerin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma puanları kullanılmıştır. Yorumlayıcı istatistiksel analizlere karar vermek için öncelikle verilerin normal dağılma durumları incelenmiştir. Ayrıca, çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak korelasyon (pearson correlation) analizi yapılmıştır. İstatistiksel analizlerde, verilerin %95 güven aralığındaki durumları dikkate alınmıştır.

Normallik analizi için Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmış ve verilerin çarpılık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.4'de sunulmuştur.

Tablo 3.4. Araştırma verilerinin normallik analizi sonuçları

Basıklık	Çarpıklık	Kolmogorov-Smirnov			Ölçek boyutları
		p	sd	İstatistik	
Çalışan Memnuniyeti Ölçeği					
-0,043±0,240	-0,416±0,121	0,000	410	0,090	Yönetim ve işletme içi ilişkiler
-0,067±0,240	-0,554±0,121	0,000	410	0,122	Kariyer ve gelişim olanakları
-0,395±0,240	-0,465±0,121	0,000	410	0,120	Ücret dışı olanaklar
0,004±0,240	-0,523±0,121	0,000	410	0,160	İletişim
Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ölçeği					
0,456±0,239	-0,569±0,120	0,000	410	0,118	Eğitim ve tatmin
0,454±0,239	-0,642±0,120	0,000	410	0,136	Zaman yönetimi ve iletişim
0,640±0,239	-0,721±0,120	0,000	410	0,161	Ücret ve beklentiler

Tablo 4'de ile gösterilen Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonuçlarına göre, araştırma verilerinin %5 anlamlılık düzeyinde normal dağılım göstermediği ifade edilebilir ($p<0,05$). Ancak, verilerin çarpılık ve basıklık değerlerinin ±1.5 aralığında bulunmasının normal dağılım için yeterli olduğu ifade edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2014). Bu doğrultuda verilerin normal dağılım gösterdikleri varsayımı kabul edilmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmada parametik Bağımsız Örneklem t Testi (Independent Samples t test) ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) testlerinin uygulanmasına karar verilmiştir. Farklılık testlerine ilişkin olarak ise, ikili gruplar arasındaki farklılıkların belirlenmesi için gruplara ilişkin ortalama puanlar karşılaştırılmış, üç ve daha fazla gruplar için Post-hoc (LSD) farklılık testi uygulanmıştır.

3.10. Bulgular

Bu bölümde, araştırma verilerinin istatistiksel analizleri sonucunda ulaşılan bulgular ve bulgulara yönelik yapılan yorumlar yer alamaktadır.

3.11. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yüzde ve frekans dağılımları şeklinde Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları

%	N (410)	Grup	Demografik Özellikler
42,7	175	Kadın	**Cinsiyet**
57,3	235	Erkek	
26,8	110	20-25 yaş arası	**Yaş**
33,7	138	26-35 yaş arası	
24,4	100	36-45 yaş arası	
11,0	45	46-55 yaş arası	
4,1	17	56 yaş ve üstü	
14,9	61	Lise	**Eğitim durumu**
14,6	60	Ön lisans	
53,9	221	Lisans	
13,4	55	Yüksek Lisans	
3,2	13	Doktora	
16,3	67	1 yıldan az	**İşletmedeki toplam çalışma süresi**
24,9	102	1-5 yıl	
17,1	70	6-10 yıl	
23,2	95	11-15 yıl	
8,0	33	16-20 yıl	
10,5	43	21 yıl ve üzeri	
59,8	245	Kamu Bankası	**Çalışılan bankanın statüsü**
24,9	102	Özel Banka	
15,4	63	Katılım Bankası	
12,2	50	Yönetici / Şube Müdürü	**Çalışılan birim**
10,0	41	Ticari / Kobi Pazarlama	
11,5	47	Bireysel Pazarlama	
8,5	35	Operasyon	
57,8	237	Diğer	

Tablo 3.1'de ifade edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan banka çalışanlarının %42,7'sinin kadın (175 kişi) ve %57,3'ünün ise erkek (235 kişi) olduğu belirlenmiştir.Katılımcıların yaş gruplarının;20-25 yaş %26,8; 26-35 yaş %33,7; 36-45 yaş %24,4; 46-55 yaş %11,0 ve 56 yaş ve üzeri %4,1 şeklinde dağılımgösterdiği ve bireylerin yaş ortalamasının 34,05 yaş olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumları ise; lise %14,9; ön lisans %14,6; lisans %53,9; yüksek lisans %13,4 ve doktora %3,2 oranında değişim göstermektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının, işletmedeki toplam çalışma süreleri incelendiğinde, katılımcıların %16,3'ünün 1 yıldan az, %24,9'unun 1-5 yıl, %17,1'inin 6-10 yıl, %23,2'sinin 11-15 yıl, %8,0'inin 16-20 yıl ve %10,5'inin ise 21 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip oldukları belirlenmiştir.Ortalama çalışma süresi ise 8,94 yıl olarak hesaplanmıştır.

Çalışılan bankaların statüleri; %59,8 kamu bankası, %24,9 özel banka ve %15,4 katılım bankası şeklindedir. Bireylerin bankalarında çalıştıkları birim; %12,2 ile yönetici/şube müdürü, %10,0 ile ticari/kobi pazarlama, %11,5 ile bireysel pazarlama, %8,5 ile operasyon ve %57,8 ile diğer görevler şeklinde dağılmaktadır.

3.12. Katılımcıların Çalışan Memnuniyeti ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Algılarına İlişkin Bulgular

Araştırmada kurulan; 'Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri ne düzeydedir?' ve 'Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları ne düzeydedir?'şeklindeki alt problemlerinin cevaplarının aranmasına yönelik olarak, katılımcıların ölçek sorularına verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma puanları incelenmiştir. Elde edilen puanlar Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Çalışan memnuniyeti ölçek sorularına verilen ortalama puanlar

Ort. ± Ss.	Ölçek İfadesi
Yönetim ve işletme içi ilişkiler	
3,83 ± 0,983	1. Kendimi bankanın bir parçası olarak görmekten
3,74 ± 1,002	2. Bankanın misyonun, vizyonun ve hedeflerinin çalışanlara açık ve net bir şekilde anlatılmasından
3,82 ± 1,016	3. Yönetimin çalışanlarla açık ilişkiler kurmasından
3,66 ± 1,067	4. Yönetimin etkin ve hızlı karar vermesinden
4,16 ± 0,929	9. İş arkadaşlarımla uyum içinde çalışmaktan
4,16 ± 0,925	10. Takım çalışmasına önem verilmesinden
Yönetim ve işletme içi ilişkiler	
4,27 ± 0,806	11. Yaptığım işin beni tatmin etmesinden
4,00 ± 0,891	12. Performansımın değerlendirilmesinden
4,00 ± 0,856	13. Performansımla ilgili geri bildirim yapılmasından
3,94 ± 0,978	14. İş tanımımın var olması nedeniyle benden ne beklendiğini biliyor olmaktan
3,94 ± 0,978	15. İşimi etkileyecek kararlarda fikrime önem verilmesinden
3,97 ± 0,935	*Ortalama*
Kariyer ve gelişim olanakları	

3,79 ± 0,962	6. Birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişinin etkin biçimde yapılmasından
3,91 ± 1,004	16. Kişisel gelişimime ve eğitimime yönelik sağlanan imkanlardan
3,85 ± 1,026	17. Eğitim taleplerimin işletme tarafından değerlendirilmesinden
4,04 ± 0,957	18. Yükselme olanağımın bulunmasından
3,90 ± 0,987	*Ortalama*
Ücret dışı olanaklar	
3,93 ± 0,956	8. Gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyor olmamdan
3,62 ± 1,169	19. Sağlanan sağlık hizmetlerinden
3,80 ± 1,113	20. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konularına önem verilmesinden
3,59 ± 1,192	21. Yemek ve taşıma hizmetlerinden
3,69 ± 1,054	22. Fiziki çalışma koşullarından
3,73 ± 1,097	*Ortalama*
İletişim	
3,75 ± 1,039	5. Başarıların bankanın diğer çalışanlarına duyurulmasından
3,84 ± 1,032	7. İletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden
3,79 ± 1,035	*Ortalama*
3,89 ± 0,990	*Ölçek ortalaması*

Tablo 3.2'deki ortalama puanlar incelendiğinde; araştırmaya katılan banka çalışanlarının, çalışan memnuniyeti ölçeğinden 3,89 ortalama puan aldıkları ve bu sonuca göre çalışanların çalışma ortamına ve iş doyumuna yönelik memnuniyetlerin 'memnunum' seçeneğine yakın ve yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Alt boyutlara ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde; banka çalışanlarının en yüksek puanları 'yönetim ve işletme içi ilişkiler' (3,97) ve 'kariyer ve gelişim olanakları' (3,90) boyutlarına, en düşük puanları ise 'iletişim' (3,79) ve 'ücret dışı olanaklar' (3,73) boyutlarına verdikleri görülmektedir. Elde edilen ortalama puanlar ve "4-Memnunum" şeklindeki ölçek puanlaması göz önüne alındığında; bankacılık çalışanlarının, banka yönetimlerinden, çalıştıkları ortam içindeki tutum ve davranışlardan ve kendilerine sunulan karyer ve gelişim olanaklarından daha fazla memnun oldukları, diğer çalışma arkadaşları veya yöneticilerle iletişim kurma ve maaş vb. ücret dışındaki diğer ödüllendirme sistemlerine yönelik bazı çekincelerinin bulunduğu söylenebilir.

Tablo 3.3. Yetkinlik bazlı performans değerlendirmeölçek sorularına verilen ortalama puanlar

Ort. ± Ss.	Ölçek İfadesi

Eğitim ve tatmin	
3,85 ± 0,986	8. Eğitim ihtiyacının doğru tespitini sağlar.
3,81 ± 0,990	9. Kişisel gelişimimin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağlar.
3,89 ± 0,902	10. Çalışan ve işletmenin amaç birliğini sağlar.
4,02 ± 0,890	11. İş arkadaşları ile uyumu arttırır.
4,01 ± 0,865	12. İş tatmini sağlar.
3,99 ± 0,933	13. Çalışan memnuniyetini arttırır.
3,93 ± 0,927	*Ortalama*
Zaman yönetimi ve iletişim	
3,96 ± 0,966	4. Zamanı doğru ve etkin kullanmayı sağlar.
3,86 ± 0,896	5. İnisiyatif kullanabilme yeterliliğini arttırır.
3,86 ± 0,967	6. Dış müşteri memnuniyetini arttırır.
3,86 ± 0,977	7. İletişim becerisini arttırır.
3,88 ± 0,951	*Ortalama*
Ücret ve beklentiler	
3,66 ± 1,119	1. Adil bir ücret politikası uygulanmasını sağlar.
3,73 ± 1,007	2. İşin beklentileri ve çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlar.
3,87 ± 0,922	3. Hedef odaklı çalışmayı sağlar.
3,75 ± 1,016	*Ortalama*
3,87 ± 0,955	*Ölçek ortalaması*

Tablo 3.3'deki ortalama puanlar incelendiğinde; araştırmaya katılan bankacılık çalışanlarının,yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeğinden 3,87 ortalama puan aldıkları ve bu sonuca göre çalışanların ortaya koydukları iş performansını değerlendirmek üzere uygulanan değerlendirme sistemine karşı 'katılıyorum' seçeneğine yakın ve olumlu algılarının bulunduğu tespit edilmiştir.

Alt boyutlara ilişkin ortalama puanlarincelendiğinde; katılımcıların en yüksek puanları 'eğitim ve tatmin' (3,93) boyutunda, en düşük puanları ise 'zaman yönetimi ve iletişim' (3,88) ve 'ücret ve beklentiler' (3,75) boyutlarında bulunan sorulara verdiklerigörülmektedir. elde edilen ortalama puanlar ve "4-Katılıyorum" şeklindeki ölçek puanlaması dikkate alındığında; bankacılık çalışanlarının, iş doyumları ile performans değerlendirme sistemine yönelik algılarının örtüştüğü, bireylerin, değerlendirme sistemi için eğitim imkanı vb. hususları içeren olanakları desteklemeye yönelik daha yüksek, işletme içindeki veya kurum yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile olan iletişimi geliştirmeye yönelik ise daha düşük düzeyde algılarının bulunduğu söylenebilir.

3.13. Katılımcıların Çalışan Memnuniyeti ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Algılarının Demografik Özeliklere Göre Farklılaşması

Bankacılık çalışanlarının, çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla parametrik istatistiksel analizler uygulanmıştır.

Katılımcıların, çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 3.4'de sunulmuştur.

Tablo 3.4. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının cinsiyete göre karşılaştırılması

p	t	ss.	x̄	n	Grup	Ölçek ve alt boyutu	
0,010	**-2,578**	,582	3,88	175	Kadın	Yönetim ve işletme içi ilişkiler	Çalışan memnuniyeti
		,698	4,04	235	Erkek		
0,346	-0,943	,723	3,86	175	Kadın	Kariyer ve gelişim olanakları	
		,831	3,93	235	Erkek		
0,408	-0,828	,781	3,68	175	Kadın	Ücret dışı olanaklar	
		,971	3,76	235	Erkek		
0,058	-1,898	,802	3,70	175	Kadın	İletişim	
		,942	3,86	235	Erkek		
0,032	**-2,155**	,645	3,84	175	Kadın	Eğitim ve tatmin	Yetkinlik bazlı performans değerlendirme
		,814	4,00	235	Erkek		
0,196	-1,297	,654	3,82	175	Kadın	Zaman yönetimi ve iletişim	
		,871	3,92	235	Erkek		
0,017	**-2,388**	,677	3,90	175	Kadın	Ücret ve beklentiler	
		,830	4,09	235	Erkek		

Tablo 3.4'de gösterilen analiz sonuçları incelendiğinde; banka çalışanlarının, çalışan memnuniyeti ölçeği alt boyutlarından *yönetim ve işletme içi ilişkiler* boyutu ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarından *eğitim, tatmin, ücret ve beklentiler* boyutları ortalama puanlarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görüldüğü ($p<0,05$), ancak, çalışan memnuniyeti ölçeği alt boyutlarından *kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar* ve *iletişim* boyutları

ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarından *zaman yönetimi ve iletişim* boyutunda herhangi bir farklılık olmadığı (p>0,05) tespit edilmiştir.

Yapılan incelemede, erkek bireylerin anlamlılık bulunan boyutlardaki puan ortalamalarının kadınlardan anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, bankacılık çalışanlarının cinsiyetlerinin çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algıları üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu ve erkek bireylerin iş doyumlarının ve değerlendirme sistemine yönelik olumlu algılarının kadın bireylere nazaran daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Katılımcıların, çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren ANOVA analizi sonuçları Tablo 3.5'de sunulmuştur.

Tablo 3.5. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının yaşa göre karşılaştırılması

Post-hoc	p	F	ss.	x̄	n	Grup	Ölçek ve alt boyutu	
			,647	3,91	110	20-25 yaş[a]		
			,651	3,87	138	26-35 yaş[b]		
c>b, a	**0,025**	**2,823**	,732	4,12	100	36-45 yaş[c]	Yönetim ve işletme içi ilişkiler	
			,461	4,09	45	46-55 yaşd		
			,556	4,03	17	56 yaş ve üstü[e]		
			,656	3,97	410	Toplam		
			,761	3,86	110	20-25 yaş		
			,705	3,80	138	26-35 yaş		
Fark yok	0,089	2,030	,871	4,09	100	36-45 yaş	Kariyer ve gelişim olanakları	
			,772	3,87	45	46-55 yaş		
			,988	3,90	17	56 yaş ve üstü		
			,787	3,90	410	Toplam		
			,791	3,83	110	20-25 yaş		
			,827	3,61	138	26-35 yaş		
Fark yok	0,248	1,356	1,062	3,82	100	36-45 yaş	Ücret dışı olanaklar	
			,821	3,64	45	46-55 yaş		
			1,114	3,68	17	56 yaş ve üstü		
			,895	3,73	410	Toplam		
			,799	3,80	110	20-25 yaş		
			,924	3,66	138	26-35 yaş		
Fark yok	0,120	1,844	,969	3,96	100	36-45 yaş	Yönetim ve işletme içi ilişkiler	
			,775	3,89	45	46-55 yaş		
			,811	3,71	17	56 yaş ve üstü		
			,888	3,79	410	Toplam		
c>b	**0,021**	**2,935**	,721	3,92	110	20-25 yaş[a]	Eğitim ve tatmin	Çalışan memnuniyeti

			,731	3,79	138	26-35 yaş[b]	
			,851	4,10	100	36-45 yaş[c]	
			,569	3,95	45	46-55 yaşd	
			,709	4,11	17	56 yaş ve üstü[e]	
			,750	3,93	410	Toplam	
Fark yok	0,190	1,541	,753	3,83	110	20-25 yaş	Zaman yönetimi ve iletişim
			,764	3,78	138	26-35 yaş	
			,898	4,03	100	36-45 yaş	
			,628	3,93	45	46-55 yaş	
			,803	3,88	17	56 yaş ve üstü	
			,786	3,88	410	Toplam	
c>b	**0,019**	**2,972**	,748	4,00	110	20-25 yaş[a]	Ücret ve beklentiler
			,767	3,86	138	26-35 yaş[b]	
			,848	4,18	100	36-45 yaş[c]	
			,597	4,04	45	46-55 yaşd	
			,737	4,20	17	56 yaş ve üstü[e]	
			,773	4,01	410	Toplam	

Tablo 3.5'de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde; banka çalışanlarının, çalışan memnuniyeti ölçeği alt boyutlarından *yönetim ve işletme içi ilişkiler* boyutu ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarından *eğitim ve tatmin* ve *ücret ve beklentiler* boyutları ortalama puanlarında yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görüldüğü ($p<0,05$), ancak, çalışan memnuniyeti ölçeği alt boyutlarından *kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar* ve *iletişim* boyutları ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarından *zaman yönetimi ve iletişim* boyutunda herhangi bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Yapılan post-hoc (LSD) analizi sonucunda, yönetim ve işletme içi ilişkiler boyutunda 36-45 yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanlarının 20-25 ve 26-35 yaş aralığındaki bireylerden; eğitim ve tatmin ve ücret ve beklentiler boyutlarında ise yine 36-45 yaş aralığındaki ortalama puanlarının 26-35 yaş grubundaki bireylerin ortalama puanlarından anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre, bankacılık çalışanlarının yaşlarının çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algıları üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu ve bireylerin olumlu yöndeki algı düzeylerinin 36-45 yaş aralığında en yüksek seviyeye ulaştığı, bu bireylerin işyerlerinden daha memnun oldukları değerlendirilmektedir. Ayrıca, istatistiksel olarak anlamsız olmakla birlikte bireylerin

36-45 yaş aralığından sonra işyeri ve değerlendirme sistemine yönelik olumlu algılarının azalmaya başladığı gözlenmektedir.

Katılımcıların, çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren ANOVA analizi sonuçları Tablo 3.6'da sunulmuştur.

Tablo 3.6. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarınınеğitim durumuna göre karşılaştırılması

Post-hoc	p	F	ss.	x̄	n	Grup	Ölçek ve alt boyutu	
Fark yok	0,898	0,269	,720	3,99	61	Lise	Yönetim ve işletme içi ilişkiler	Çalışan memnuniyeti
			,623	4,00	60	Ön lisans		
			,659	3,96	221	Lisans		
			,561	3,93	55	Yüksek Lisans		
			,849	4,12	13	Doktora		
			,656	3,97	410	Toplam		
Fark yok	0,228	1,416	,805	3,98	61	Lise	Kariyer ve gelişim olanakları	
			,794	3,89	60	Ön lisans		
			,783	3,88	221	Lisans		
			,733	3,77	55	Yüksek Lisans		
			,896	4,31	13	Doktora		
			,787	3,90	410	Toplam		
Fark yok	0,146	1,714	,894	3,87	61	Lise	Ücret dışı olanaklar	
			,883	3,65	60	Ön lisans		
			,904	3,69	221	Lisans		
			,837	3,65	55	Yüksek Lisans		
			,927	4,23	13	Doktora		
			,895	3,73	410	Toplam		
Fark yok	0,404	1,006	,900	3,86	61	Lise	İletişim	
			,881	3,83	60	Ön lisans		
			,889	3,77	221	Lisans		
			,869	3,69	55	Yüksek Lisans		
			,925	4,19	13	Doktora		
			,888	3,79	410	Toplam		
Fark yok	0,286	1,258	,688	4,06	61	Lise	Eğitim ve tatmin	Yetkinlik bazlı performans değerlendirme
			,783	3,92	60	Ön lisans		
			,769	3,92	221	Lisans		
			,675	3,79	55	Yüksek Lisans		
			,828	4,17	13	Doktora		
			,750	3,93	410	Toplam		
Fark yok	0,547	0,768	,720	4,00	61	Lise	Zaman yönetimi ve iletişim	
			,803	3,86	60	Ön lisans		
			,806	3,87	221	Lisans		
			,708	3,75	55	Yüksek Lisans		
			,993	3,97	13	Doktora		

			,786	3,88	410	Toplam	
Fark yok	0,377	1,058	,698	4,15	61	Lise	Ücret ve beklentiler
			,828	4,02	60	Ön lisans	
			,783	3,99	221	Lisans	
			,727	3,87	55	Yüksek Lisans	
			,846	4,15	13	Doktora	
			,773	4,01	410	Toplam	

Tablo 3.6'da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde; banka çalışanlarının, çalışan memnuniyeti ölçeği ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı (p>0,05) tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre, bankacılık çalışanlarının eğitim durumlarının çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algıları üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı, diğer bir ifadeyle, hangi eğitim düzeyinde olursa olsunlar banka çalışanlarının benzer çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarına sahip oldukları ifade edilebilir.

Katılımcıların, çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarının işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren ANOVA analizi sonuçları Tablo 3.7'de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının işletmedeki çalışma süresine göre karşılaştırılması

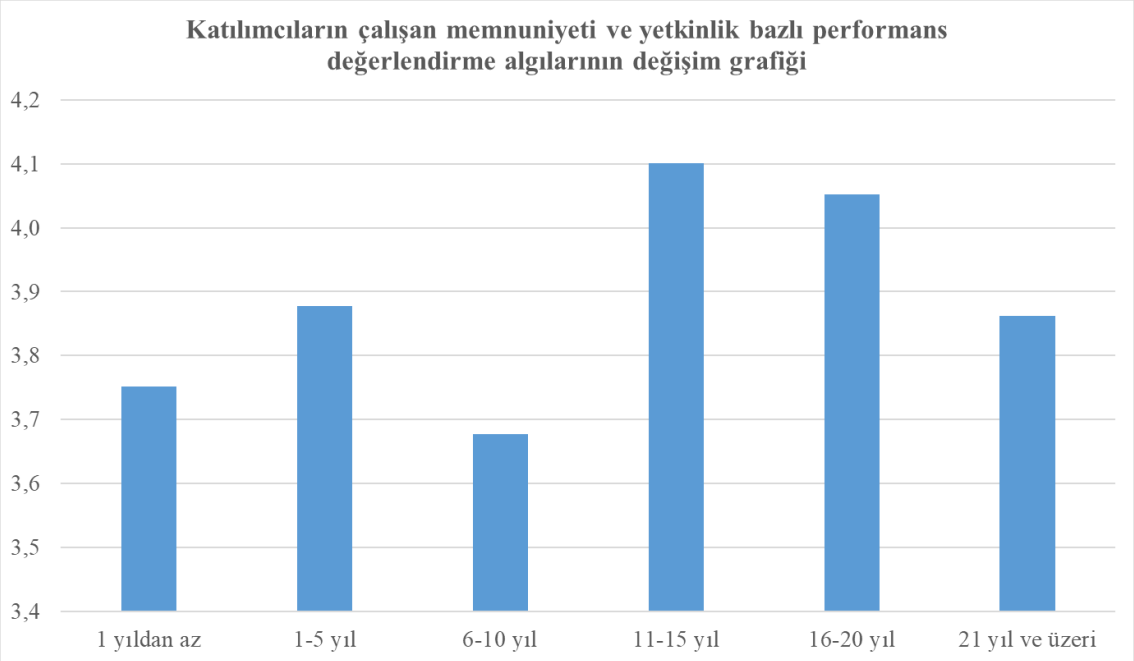
Post-hoc	**p**	**F**	**ss.**	**x̄**	**n**	**Grup**	**Ölçek ve alt boyutu**	
f>c			,578	3,82	67	1 yıldan az[a]	Yönetim ve işletme içi ilişkiler	
e>c, a			,694	3,95	102	1-5 yıl[b]		
d>c, b, a	**0,000**	**4,703**	,642	3,77	70	6-10 yıl[c]		
			,686	4,19	95	11-15 yıl[d]		
			,558	4,11	33	16-20 yıl[e]		
			,552	4,03	43	21 yıl ve üzeri[f]		
			,656	3,97	410	Toplam		
f<e, d			,614	3,76	67	1 yıldan az[a]	Kariyer ve gelişim olanakları	Çalışan memnuniyeti
e>f, c, a			,821	3,87	102	1-5 yıl[b]		
d> f, c, b, a	**0,001**	**4,119**	,738	3,70	70	6-10 yıl[c]		
			,792	4,14	95	11-15 yıl[d]		
			,707	4,15	33	16-20 yıl[e]		
			,918	3,78	43	21 yıl ve üzeri[f]		
			,787	3,90	410	Toplam		

Fark yok	0,062	2,121	,735	3,62	67	1 yıldan az	Ücret dışı olanaklar	Yetkinlik bazlı performans değerlendirme
			,884	3,76	102	1-5 yıl		
			,834	3,51	70	6-10 yıl		
			,972	3,91	95	11-15 yıl		
			,958	3,88	33	16-20 yıl		
			,954	3,62	43	21 yıl ve üzeri		
			,895	3,73	410	Toplam		
f<d e>c d>f, c, b, a	**0,006**	**3,309**	,675	3,70	67	1 yıldan az[a]	İletişim	
			,967	3,75	102	1-5 yıl[b]		
			,908	3,54	70	6-10 yıl[c]		
			,906	4,05	95	11-15 yıl[d]		
			,819	3,97	33	16-20 yıl[e]		
			,841	3,73	43	21 yıl ve üzeri[f]		
			,888	3,79	410	Toplam		
f>c d>c, a b>c	**0,008**	**3,195**	,657	3,84	67	1 yıldan az[a]	Eğitim ve tatmin	
			,753	3,96	102	1-5 yıl[b]		
			,789	3,67	70	6-10 yıl[c]		
			,782	4,12	95	11-15 yıl[d]		
			,725	3,97	33	16-20 yıl[e]		
			,664	3,98	43	21 yıl ve üzeri[f]		
			,750	3,93	410	Toplam		
f>c e>c d> c, a b>c	**0,004**	**3,480**	,664	3,82	67	1 yıldan az[a]	Zaman yönetimi ve iletişim	
			,835	3,92	102	1-5 yıl[b]		
			,754	3,57	70	6-10 yıl[c]		
			,825	4,07	95	11-15 yıl[d]		
			,766	3,94	33	16-20 yıl[e]		
			,708	3,88	43	21 yıl ve üzeri[f]		
			,786	3,88	410	Toplam		
f>c d>c, a b>c	**0,010**	**3,054**	,661	3,88	67	1 yıldan az[a]	Ücret ve beklentiler	
			,804	4,03	102	1-5 yıl[b]		
			,824	3,78	70	6-10 yıl[c]		
			,745	4,20	95	11-15 yıl[d]		
			,770	4,03	33	16-20 yıl[e]		
			,745	4,12	43	21 yıl ve üzeri[f]		
			,773	4,01	410	Toplam		

Tablo 3.7'de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde; banka çalışanlarının, çalışan memnuniyeti ölçeği alt boyutlarından *ücret dışı olanaklar* boyutunda işletmede çalışılan süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0,05$), çalışan memnuniyeti ölçeği alt boyutlarından *yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer ve gelişim olanakları* ve *iletişim* boyutları ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

Yapılan post-hoc(LSD) analizi sonucunda, çalışan memnuniyeti alt boyutlarında 6-10 yıl arasında toplam çalışma süresi bulunan bireylerin ortalama puanlarının anlamlı şekilde en düşük düzeyde olduğu, bu dönemden sonraki ortalama puanların ise anlamlı şekilde arttığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre, bankacılık çalışanlarının işletmedeki toplam çalışma sürelerinin çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algıları üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu değerlendirilmektedir. Buna göre, bireylerin çalışma memnuniyetleri ve performans değerlendirme sistemine yönelik algılarının ilk yıllarda dalgalı bir seyir izlediği, 6-10 yıl aralığında memnuniyet ve algı düzeylerinin en düşük seviyeye indiği, bu dönemden sonra iş memnuniyeti ve değerlendirme algılarında büyük bir artış gözlendiği, bu seviyenin zaman içinde tekrar azalmaya başladığı, ancak, yine de bireylerin mesleklerinin ilk yıllarındakine göre daha yüksek bir algı ve memnuniyet düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Bu süreci açıklayan grafik Şekil 3.1'de sunulmuştur.



Şekil 3.1. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemine yönelik algılarının zaman içindeki değişim grafiği

Katılımcıların, çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarının çalışılan bankanın statüsü

değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren ANOVA analizi sonuçları Tablo 3.8'de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının bankanın statüsüne göre karşılaştırılması

Post-hoc	p	F	ss.	x̄	n	Grup	Ölçek ve alt boyutu	
Fark yok	0,105	2,262	,654	4,01	245	Kamu Bankası	Yönetim ve işletme içi ilişkiler	Çalışan memnuniyeti
			,675	3,85	102	Özel Banka		
			,613	4,00	63	Katılım Bankası		
			,656	3,97	410	Toplam		
Fark yok	0,133	2,031	,789	3,91	245	Kamu Bankası	Kariyer ve gelişim olanakları	
			,779	3,79	102	Özel Banka		
			,777	4,04	63	Katılım Bankası		
			,787	3,90	410	Toplam		
Fark yok	0,220	1,520	,912	3,75	245	Kamu Bankası	Ücret dışı olanaklar	
			,878	3,60	102	Özel Banka		
			,845	3,84	63	Katılım Bankası		
			,895	3,73	410	Toplam		
Fark yok	0,283	1,267	,874	3,84	245	Kamu Bankası	İletişim	
			,858	3,68	102	Özel Banka		
			,982	3,79	63	Katılım Bankası		
			,888	3,79	410	Toplam		
c>b a>b	**0,015**	**4,216**	,776	3,97	245	Kamu Bankası[a]	Eğitim ve tatmin	Yetkinlik bazlı performans değerlendirme
			,706	3,75	102	Özel Banka[b]		
			,677	4,06	63	Katılım Bankası[c]		
			,750	3,93	410	Toplam		
Fark yok	0,089	2,437	,808	3,91	245	Kamu Bankası	Zaman yönetimi ve iletişim	
			,733	3,73	102	Özel Banka		
			,767	3,97	63	Katılım Bankası		
			,786	3,88	410	Toplam		
Fark yok	0,056	2,900	,801	4,04	245	Kamu Bankası	Ücret ve beklentiler	
			,744	3,86	102	Özel Banka		
			,676	4,14	63	Katılım Bankası		
			,773	4,01	410	Toplam		

Tablo 3.8'de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde; banka çalışanlarının, çalışan memnuniyeti ölçeği alt boyutları ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarından *zaman yönetimi ve iletişim* ve *ücret ve beklentiler* boyutları ortalama puanlarında bankanın statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı ($p>0,05$), ancak, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği *eğitim ve tatmin* boyutunda bazı farklılıklar bulunduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

Yapılan post-hoc(LSD) analizi sonucunda, eğitim ve tatmin boyutunda kamu bankası ve katılım bankası çalışanlarının ortalama puanlarının özel banka çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre, bankacılık çalışanlarının çalıştıkları bankanın statüsünün çalışan memnuniyeti üzerinde bir etkinin olmadığı ve hangi statüdeki bankada çalışılarsa çalışsınlar tüm bireylerin iş ortamından memnun oldukları, ancak, bankanın statüsünün yetkinlik bazlı performans değerlendirme algısı üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu ve kamu ve katılım bankalarında çalışan bireylerin özel bankada çalışanlara göre, eğitim vb. imkanları artıcı şekilde performans sistemi uygulandığını düşündükleri ifade edilebilir.

Katılımcıların, çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarının çalışılan birim değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren ANOVA analizi sonuçları Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının çalışılan birime göre karşılaştırılması

Post-hoc	p	F	ss.	x̄	n	Grup	Ölçek ve alt boyutu	
Fark yok	0,069	2,196	,648	3,94	50	Yönetici / Şube Müdürü	Yönetim ve işletme içi ilişkiler	Çalışan memnuniyeti
			,641	3,75	41	Ticari / Kobi Pazarlama		
			,537	3,89	47	Bireysel Pazarlama		
			,595	3,92	35	Operasyon		
			,682	4,04	237	Diğer		
			,656	3,97	410	Toplam		
Fark yok	0,179	1,580	,774	3,81	50	Yönetici / Şube Müdürü	Kariyer ve gelişim olanakları	
			,760	3,71	41	Ticari / Kobi Pazarlama		
			,789	3,77	47	Bireysel Pazarlama		
			,734	3,94	35	Operasyon		
			,797	3,97	237	Diğer		
			,787	3,90	410	Toplam		
Fark yok	0,075	2,139	,999	3,59	50	Yönetici / Şube Müdürü	Ücret dışı olanaklar	
			,770	3,62	41	Ticari / Kobi Pazarlama		

			,884	3,48	47	Bireysel Pazarlama		
			,716	3,94	35	Operasyon		
			,908	3,79	237	Diğer		
			,895	3,73	410	Toplam		
e>a, b d>a, b	**0,024**	**2,853**	1,056	3,58	50	Yönetici / Şube Müdürü[a]	İletişim	Yetkinlik bazlı performans değerlendirme
			,840	3,51	41	Ticari / Kobi Pazarlama[b]		
			,721	3,73	47	Bireysel Pazarlama[c]		
			,848	4,03	35	Operasyon[d]		
			,879	3,86	237	Diğer[e]		
			,888	3,79	410	Toplam		
e>a, b d>a, b	**0,033**	**2,640**	,805	3,73	50	Yönetici / Şube Müdürü[a]	Eğitim ve tatmin	
			,741	3,70	41	Ticari / Kobi Pazarlama[b]		
			,612	3,90	47	Bireysel Pazarlama[c]		
			,671	4,09	35	Operasyon[d]		
			,765	3,99	237	Diğer[e]		
			,750	3,93	410	Toplam		
Fark yok	0,081	2,096	,826	3,72	50	Yönetici / Şube Müdürü	Zaman yönetimi ve iletişim	
			,701	3,67	41	Ticari / Kobi Pazarlama		
			,638	3,77	47	Bireysel Pazarlama		
			,689	3,99	35	Operasyon		
			,823	3,95	237	Diğer		
			,786	3,88	410	Toplam		
Fark yok	0,055	2,333	,808	3,86	50	Yönetici / Şube Müdürü	Ücret ve beklentiler	
			,785	3,75	41	Ticari / Kobi Pazarlama		
			,607	4,04	47	Bireysel Pazarlama		
			,692	4,18	35	Operasyon		
			,794	4,06	237	Diğer		
			,773	4,01	410	Toplam		

Tablo 3.9'da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde; banka çalışanlarının, çalışan memnuniyeti ölçeği alt boyutlarından *iletişim* boyutu ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarından *eğitim ve tatmin* boyutları ortalama puanlarında çalışılan birime göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görüldüğü ($p<0,05$), ancak, çalışan memnuniyeti ölçeği *yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer*

ve gelişim olanakları ve *ücret dışı olanaklar* boyutları ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarından *zaman yönetimi ve iletişim* ve ücret ve beklentiler boyutlarında herhangi bir farklılaşma olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Yapılan post (hoc) analizi sonucunda, iletişim ve eğitim ve tatmin boyutlarında, operasyon ve diğer birimlerde çalışan bireylerin ortalama puanlarının yönetici / şube müdürü ve ticari / KOBİ pazarlama birimlerinde çalışan bireylerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre, bankacılık çalışanlarının hangi birimde çalıştıklarının çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algıları üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu ve operasyon ve diğer birimlerde çalışanların yönetici / şube müdürü ve ticari / KOBİ pazarlama birimlerinde çalışanlara kıyasla kurum içinde daha iyi iletişim kurabildiklerini ve performans sisteminin de kendilerini eğitim vb. mesleki ilerleme konusunda daha fazla teşvik ettiğini düşündükleri değerlendirilmektedir.

3.14. Katılımcıların Çalışan Memnuniyeti ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Algı Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Araştırmanın, "Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri ve performans değerlendirme sistemine yönelik algıları arasında istatistiksel olarak bir ilişki var mıdır?" şeklindeki alt probleminin cevaplarının aranmasına yönelik olarak, ölçüm araçlarından elde edilen ortalama puanlara korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu kapsamdaki analiz sonuçları Tablo 3.10'da sunulmuştur.

Tablo 3.10. Çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeğine yönelik algı düzeyleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları

9	8	7	6	5	4	3	2	1	Ort. ± Ss.	Ölçek ve alt boyutları
		-	-	-	-	-	-	1	3,89±0,681	1.Çalışan Memnuniyeti
		-	-	-	-	-	1	,939**	3,97±0,656	2.Yönetim ve işletme içi ilişkiler
		-	-	-	-	1	,758**	,885**	3,90±0,787	3.Kariyer ve gelişim olanakları
		-	-	-	1	,759**	,707**	,882**	3,73±0,895	4.Ücret dışı olanaklar
		-	-	1	,702*	,701**	,731**	,828**	3,79±0,888	5.İletişim
		-	1	,695**	,740**	,688**	,710**	,790**	3,87±0,739	6.Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme
		1	,950**	,659**	,705**	,659**	,685**	,757**	3,93±0,750	7.Eğitim ve tatmin
	1	,864**	,947**	,639**	,667**	,651**	,657**	,728**	3,88±0,786	8.Zaman yönetimi ve iletişim
1	,767**	,934**	,879**	,612**	,680**	,628**	,657**	,724**	4,01±0,773	9.Ücret ve beklentiler

**korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.10'da yer alan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeğine yönelik algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Literatürde, değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisine yönelik olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılmaktadır (Kul, 2021);

- $r<0.2$ çok zayıf korelasyon
- $r=0.2$-0.4 zayıf korelasyon
- $r=0.4$-0.6 orta şiddette korelasyon
- $r=0.6$-0.8 yüksek korelasyon
- $r>0.8$ çok yüksek korelasyon

Bu kapsamda elde edilen korelasyon sonuçları doğrultusunda;

- Çalışan memnuniyeti ölçeğini oluşturan alt boyutlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon ilişkileri bulunmaktadır. Bu sonuca göre, bir boyutta meydana gelen artış veya azalışın bir diğer boyutta da aynı artış veya azalışa neden olduğu söylenebilir.

  - Çalışan memnuniyeti ölçeği, yönetim ve işletme içi ilişkiler ile kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar ve iletişim boyutları arasında çok yüksek; kariyer ve gelişim olanakları ile ücret dışı olanaklar ve iletişim boyutları arasında yüksek ve ücret dışı olanaklar ile iletişim boyutları arasında yine yüksek bir korelasyon ilişkisi bulunmaktadır.

- Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeğini oluşturan alt boyutlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon ilişkileri vardır. Bu sonuca göre, bir boyutta meydana gelen artış veya azalışın bir diğer boyutta da aynı artış veya azalışa neden olduğu söylenebilir.

  - Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeği, yönetim, eğitim ve tatmin ile zaman yönetimi, iletişim, ücret ve beklentiler boyutları arasında çok yüksek;

zaman yönetimi, iletişim, ücret ve beklentiler boyutları arasında yüksek bir korelasyon ilişkisi bulunmaktadır.

- Çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçekleri arasında da yine anlamlı pozitif yönlü ve yüksek bir korelasyon ilişkisi bulunmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre, bankacılık çalışanlarının iş doyumu veya çalışma ortamından memnuniyet duymalarının yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemine yönelik olumlu algılarını artırdığı ifade edilebilir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlardan hareketle, geçerlilikleri sınanmak üzere kurulan hipotezlerin kabul ve ret durumları Tablo 3.11'de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Araştırma hipotezlerinin kabul/ret durumu

Kabul/Ret Durumu	**Hipotez**	**Hipotez Nu.**
Kabul	Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	H1.
Kabul	Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri yaşa göre farklılaşmaktadır.	H2.
Ret	Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.	H3.
Kabul	Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri işletmedeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	H4.
Ret	Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri çalışılan bankanın statüsüne göre farklılaşmaktadır.	H5.
Kabul	Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri çalışılan birime göre farklılaşmaktadır.	H6.
Kabul	Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	H7.
Kabul	Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.	H8.
Ret	Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.	H9.
Kabul	Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları işletmedeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	H10.
Kabul	Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları çalışılan bankanın statüsüne göre	H11.

	farklılaşmaktadır.	
Kabul	Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları çalışılan birime göre farklılaşmaktadır.	H12.
Kabul	Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri ile performans değerlendirme sistemine yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	H13.

Tablo 3.11'de görüldüğü gibi, arştırmada kurulan "H1.Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır", "H2.Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri yaşa göre farklılaşmaktadır", "H4.Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri işletmedeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır", "H6.Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri çalışılan birime göre farklılaşmaktadır", "H7.Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır", "H8.Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları yaşa göre farklılaşmaktadır", "H10.Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları işletmedeki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır", "H11.Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları çalışılan bankanın statüsüne göre farklılaşmaktadır", "H12.Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları çalışılan birime göre farklılaşmaktadır" ve "H13.Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri ile performans değerlendirme sistemine yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır" şeklindeki hipotezler kabul edilmiş; "H3.Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır,"H5.Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri çalışılan bankanın statüsüne göre farklılaşmaktadır" ve "H9.Banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik algıları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır" şeklinde kurulan hipotezler ise reddedilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme sisteminin incelendiği bu araştırma, bankacılık çalışanları örneklemi üzerinde nicel bir araştırma olarak gerçekleşrtitilmiştir. Bu doğrultuda çalışmada, banka çalışanlarının çalışma memnuniyet düzeyleri ile perfromans değerlendirme sistemine yönelik algılarının ne düzeyde olduğu, bu düzeylerin bireylerin bazı demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ve istatistiksel olarak bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmaya, 175 kadın ve 235 erkek toplam 410 banka çalışanı gönüllü olarak katılım sağlamıştır. Araştırma verileri online anket tekniği ile toplanmış ve ölçüm aracı olarak, 'Çalışan Memnuniyeti Ölçeği' ve 'Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ölçeği' kullanılmıştır.

Sonuç

Araştırma verilerinin istatistiksel analizleri ile elde edilen bulgular ışığında, çalışmada aşağıda özetlenen sonuçlara ulaşılmıştır:

Banka çalışanlarının çalışma memnuniyetleri ve performans değerlendirme sistemine yönelik algılarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesi amacıyla ölçüm araçlarında bulunan sorularına katılımcılar tarafından verilen cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma puanları incelenmiştir. Bu yöndeki analizler sonucunda;

- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının, çalışan memnuniyeti ölçeğinden 3,89 ortalama puan; yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeğinden ise 3,87 ortalama puan aldıkları ve bu sonuca göre çalışanların çalışma ortamına ve iş doyumuna yönelik memnuniyetleri ile ortaya koydukları iş performansını değerlendirmek üzere uygulanan değerlendirme sistemine karşı algılarının yüksek sayılabilecek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Bankacılık çalışanlarının, çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemine yönelik algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Bu yöndeki analizler sonucunda;

- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyetlerinin çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algıları üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu ve erkek bireylerin iş doyumlarının ve değerlendirme sistemine yönelik olumlu algılarının kadın bireylere nazaran daha yüksek düzeyde olduğu,
- Bankacılık çalışanlarının yaşlarının çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algıları üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu ve 36-45 yaş aralığında bireylerin olumlu yöndeki memnuniyet ve algılarının en yüksek seviyeye ulaştığı,
- Bankacılık çalışanlarının eğitim durumlarının çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algıları üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı,
- Bankacılık çalışanlarının işletmedeki toplam çalışma sürelerinin çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algıları üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu ve 6-10 yıl aralığında memnuniyet ve algı düzeylerinin en düşük seviyeye indiği, bu dönemden sonra iş memnuniyeti ve değerlendirme algılarında büyük bir artış gözlendiği, bu seviyenin zaman içinde tekrar azalmaya başladığı, ancak, bu dönemde bile bireylerin mesleklerinin ilk yıllarındakine göre daha yüksek bir algı ve memnuniyet düzeyine sahip oldukları,
- Bankacılık çalışanlarının çalıştıkları bankanın statüsünün çalışan memnuniyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı, ancak, kamu ve katılım bankalarında çalışan bireylerin özel bankada çalışanlara göre, eğitim vb. imkanları artırıcı şekilde performans sistemi uygulandığını düşündükleri,
- Bankacılık çalışanlarının hangi birimde çalıştıklarının çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algıları üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu ve operasyon ve diğer birimlerde çalışan kişilerin, yönetici / şube müdürü ve ticari / KOBİ pazarlama birimlerinde çalışanlara kıyasla kurum içinde daha iyi iletişim kurabildiklerini ve performans sisteminin kendilerini mesleki ilerleme konusunda daha fazla teşvik ettiğini düşündükleri belirlenmiştir.

Banka çalışanlarının, çalışma memnuniyetleri ve performans değerlendirme sistemine yönelik algıları arasında istatistiksel olarak bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon anlizi sonucunda;

- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeğine yönelik algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon ilişkilerinin bulunduğu,
- Çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ölçeklerini oluşturan alt boyutlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon ilişkileri bulunduğu,
- Ölçek boyutlarında meydana gelen artış veya azalışın bir diğer boyutta da aynı yönde artış veya azalışa neden olduğu belirlenmiştir.

Tartışma

Bu çalışmada elde edilen bulgular ile literatürde yer alan benzer konudaki araştırma sonuçları karşılaştırılmış ve değerlendirmelerde bulunulmuştur. Yapılan incelemede, çalışma bulguları ile alanyazındaki araştırma sonuçlarının benzer yönlerinin olduğu ancak, bazı bulgularda farklılıklar görüldüğü tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu yöndeki farklılıkların, bankacılık sektöründeki çalışma koşulları ile şube ve işletme türüne göre değişim gösteren uygulama farklılıklarından kaynaklandığı ifade edileblir.

Tıgay (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, bireylerin cinsiyet ve eğitim seviyeleri ile bankanın türüne göre (ticaret bankası, katılım bankası) bankacılık çalışanlarının memnuniyet düzeylerinde farklılaşma olup olmadığının tespiti amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada gerçekleştirilen analizler sonucunda, bankacılık çalışanlarının cinsiyetlerinin ve eğitim seviyelerinin çalışma memnuniyeti üzerinde bir etkisinin olduğu ve kadın çalışanlar ile yüksek lisans ile önlisans mezunu çalışanların işlerinden daha fazla memun oldukları belirlenmiştir.

Çelebi ve Uysal (2019) tarafından bankacıların iş yaşam kalitesinin incelenmesine yönelik çalışmalarında, bankacılık çalışanlarının iş yaşam kalitesine yönelik algılarının orta düzeyde olduğu ve iş yaşam kalitesinin cinsiyet ve eğitim düzeylerine

göre anlamlı şekilde farklılaştığı, yaş, medeni durum, pozisyon ve çalışma süresine göre ise herhangi bir faklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Güner ve Bozkurt (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, bankacılık sektöründe çalışan bireylerin işyerlerindeki öznel iyi olma durumlarının -ki bizim çalışmamızda çalışma memnuniyeti olarak bu çalışmada ise işyeri mutluluk düzeyi şeklinde ele alınmıştır- bazı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışılan banka türü, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, gibi demografik faktörler için öznel iyi olma durumları arasında anlamlı farklılık bulunmamış olup, yaş faktörü için yapılan farklılık analizi sonucu anlamlı kabul edilmiştir.

Atış (2011), bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin çalışan memnuniyetine etkilerini incelenmiş ve bankanın hizmet yönetim faktörleri ile çalışma memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, banka türü, kurumdaki konum ve ücret düzeyinin çalışma memnuniyetini etkilediğini, kurumda çalışma süresi, cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve medeni durum değişkenlerinin ise çalışma memnuniyeti üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı ortaya koymuştur.

Güngör ve Çetin (2018) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların iş tatmini algısının çalışanların eğitim durumlarına, yaşlarına ve kurumdaki konumlarına göre farklılaştığı, iş tatmini algısının cinsiyete, sahip olunan çocuk sayısına, en uzun yaşanan yerleşim birimine, gelir düzeyine ve kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılaştığına dair herhangi anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunların yanı sıra iş tatmini algısı ile yöneticilerin tutumlarından ve işlerin yeteneklere uygun olmasından duyulan memnuniyet arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Erbaşı ve Akdeniz (2021) tarafından yapılan bir araştırmade elde edilen veriler incelendiğinde, banka çalışanlarının performans değerlendirme hatalarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu ve çalışanların performans değerlendirme hatalarına ilişkin algısının sessizlik davranışları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Sökmen, Bilsel ve Erbil (2013) çalışmalarında, örgütsel adalet algısının banka çalışanlarının motivasyon ve performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla regresyon analizi uygulamış ve araştırmanın sonucunda, örgütsel adaletin hem çalışan motivasyonu, hem de çalışanın performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, söz konusu işletmelerdeki çalışanların motivasyonunun, performanslarını orta düzeyde ve olumlu olarak etkilediği bulunmuştur.

Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlardan hareketle konuyla ilgilenen uzman, akademisyen ve öğrenciler için aşağıda ifade edilen öneriler geliştirilmiştir.

- Çalışmada, banka çalışanlarının çalışan memnuniyeti yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemine yönelik algılarının olumlu ve yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu durumun bankacılık sistemindeki stratejik insan kaynakları yönetimi adına önemli bir sonuç olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla, personelin sisteme olan inancı bu yönde atılacak adımlarda göz önünde bulundurulmalıdır.
- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerinin çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algıları üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, kadın çalışanların iş doyumlarının ve değerlendirme sistemine yönelik algılarının daha düşük düzeyde olmasına yol açan etkenlerin belirlenmesi amacıyla kurum içi anketler düzenlenmesi ve buna neden olan faktörlerin giderilmesine yönelik iyileştirmeler yapılması önerilmektedir.
- Bankacılık çalışanlarının yaşlarının ilerlemesi ve buna paralel olarak da çalışma yıllarının arttıkça çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algılarının düştüğü belirlenmiştir. Bu durumun giderilmesi amacıyla, kurum içinde farklılıklara yol açan bazı politikaların minimize edilmesi önerilebilir
- Çalışmada, özel bankada çalışanların bireysel gelişimi destekleyici veya özendirici performans sistemi uygulanmadığını düşündükleri tespit edilmiştir.

Dolayısıyla, özel banka yöneticilerine kamu ve katılım bankacılığındaki benzer bir kariyer sistemi teşviki geliştirmeleri, böylece personel üzerindeki olumsuz algıların azaltılabileceği düşünülmektedir.

- Çalışmada, kurum içindeki bazı birimler arasında daha düşük düzeyde iletişim sağlandığı tespit edilmiştir. Bu durumun, bankanın performansına olumsuz yansımalarının olabileceği değerlendirilmektedir. Kurumda, daha üst düzey iletişim sağlanması ile olabilecek iletişim kazalarının önlenmesine ve işletme performanın artırılmasına katkı sağlanacağı unutulmamalıdır.
- Araştırmada, çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme algıları arasında yüksek ve pozitif yönlü bir korelasyon ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bu durum işletme içi tüm uygulamalarda göz önünde bulundurulmalı ve uygulanan politikalar bütüncül olarak değerlendirilmelidir. Diğer bir ifadeyle, stratejik insan kaynakları yönetimi kapsmaında alınacak bir kararın işletmedeki bir başka hususu doğrudan etkilediği bilinmeli ve atılacak adımlar buna göre dizayn edilmelidir.
- Son olarak, yapılan çalışmanın literatüre önemli katkılarının olacağı değerlendirilmektedir. Bu bakımdan, farklı sektörleri içeren benzer konuda yeni çalışmalar yapılması ve bu çalışmaların akademik ve maddi olarak desteklenmesi ile literatüre daha fazla katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

Abell, D. F. (1993). *Managing with Dual Strategies*: Mastering the present, pre-empting the future, Free Press, New York.

Aguinis, H. (2013). *Performance Management (Third ed.).* Pearson.

Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans.* Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Aktan, Coşkun Can (2011).“Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği.”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2):. 386-416.

Aldemir, C. Ataol A. Budak G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yaynevi.

Altan, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi* (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Altıntaş, Abdullah (2008).“Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri”, *Sayıştay Dergisi*, 69: 3-17.

Andersen, A. (2000). *2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması* . Sabah Yayıncılık, İstanbul.

Ansah, J. Koh, V. Bayer, S. Harper, P. (2018). Healthcare Human Resource Planning. Health Services and Systems Research, Duke-NUS Medical School.

Armstrong, M. and Baron, A. (1998). Performance Management Handbook, IPM, London.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong on Reinventing Performance Management:* Building a Culture of Continuous improvement. Kogn Page Limited.

Atış, A. (2011). *Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin çalışan memnuniyetine etkileri.* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Ayan, Filiz (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir Yayınevi, İzmir.

Aydın, Deniz (2006). *Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu*. Yayımlanmamış. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydın, Y. (2021). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kariyer planlama ve kariyer tatminine etkisi: Bankacılık ve finans sektörü üzerine bir araştırma*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Konya.

Bakan, İ. Doğan, İ. F. Erşahan, B. ve Eyitmiş, A. M. (2012). Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 17(1), 1-26.

Balaban, Özlem, ve Palaz, Pelin (2018).“İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.” *Sakarya İktisat Dergisi,* 7(4): 77-96.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. Ankara: Kariyer Yayınları.

Başat, Hümeyra (2010). *Performans prizması*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Bayat, B. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3): 67-91.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayınları.

Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 107-120.

Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8. Baskı, Beta Yayıncılık ve Dağıtım, 13-25, İstanbul.

Boice, D. F. and B. H. Kleiner. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study,* 46(6), 197–201

Bowdena, H.M. ve Sandlund, E. (2019). Knowledge talk in performance appraisal interviews. *Learning, Culture and Social Interaction* 21: 276- 292.

Boxall, P F. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal,* 6 (3): 59–75.

Boxall, P. F. ve Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Bratton, J. and Gold, J. (2017). *Human resource management:* theory and practice. Palgrave.

Bulut, T. (2022). "Olasılıklı Örneklem", https://tevfikbulutcom.wordpress.com/tag/olasilikli-orneklem, Erişim Tarihi: 06.11.2022.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. Kılıç-Çakmak, E. Akgün, Ö. Karadeniz, Ş. And Demirel, F. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri.

Cansever, Aydın Ferit (2002). *Performans Yönetimi Sistemi*, Ankara, Seçkin Yayınları.

Ceylan, Harun (2016)."*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi*: İspark A.Ş. Örneği", İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42: 91-122.

Coşkun, Ali (2006). *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi*.İstanbul, Literatür Yayınları.

Çarıkçı, H. İ. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Farklılıkları: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 4, 2.

Çavdar, H, and Çavdar M, (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.

Çelebi, f. ve Uysal, G. (2019). Bankacıların İş Yaşam Kalitesinin İncelenmesi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 172-190.

Çetinkaya, F. F. Şimşek, H. ve Aytekin, C. (2019). Örgütsel Kalite Göstergesi Olarak Çalışan Memnuniyeti: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 233-245.

Çevik, H. H. (2000). Polis Teşkilatında Performans Yönetimi. *Polis Bilimleri Dergisi*, C.2 S.7-8, 233-243.

Dalyanoğlu Ç. H. (2019). *Kamu ve özel sektör banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemine ilişkin adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri.* Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Daniels, Aubrey C. (1989). *Performance Management: Improving Quality Productivity through Positive Reinforcement*, Third Edition, Tucker Georgia, Performance Management Publications.

Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996).“Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions”, *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.

Dessler, Gary (2004). *Human Resource Management*, Pearson Education, Canada.

Dessler, Gary, (2013). *Human Resource Management*. NY: Pearson.

Dickinson, T.L. (1993). Attitudes about performance appraisal. In: H. Schuler, J. L. Farr, & M. Smith (Eds.), Personnel selection and assessment: industrial and organizational perspectives. Hillsdale, NJ: Erlbaum: 141-161.

Djurica, M. Javanovic, M. And Maric, M. (2020). New Approaches to Measuring Enterprise Performance, 39th International Conference on Organizational Science Development: Organizations at innovation and Digital Transformation Roundabout.

Erbaşı, A. ve Akdeniz, G. (2021). Performans Değerlendirme Hatalarına İlişkin Algının Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Sayı 46, 243-253.

Erbaşı, A., Ünüvar O. ve Arat, T. (2010). Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörlerinin ve Memnuniyet Düzeylerinin Tespiti. *Verimlilik Dergisi,* (3), 97-114.

Erdoğdu, Atakan ve Salepçioğlu, Murat Adil (2020).“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi,* 15(59): 291-314.

Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul:Beta Yayınev.

Eryiğit, N. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetim ve Yenilik.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ferner, A. (2009). HRM in multinational companies, In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), The SAGE handbook of human resource management, 539-558, London: Sage.

Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Fidan K. (2020). *Hayvancılık yapılan işletmelerde insan kaynakları yönetiminin uygulaması. Yayınlanmamış* Yüksek Lisans Tezi,Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi / Fen Bilimleri Enstitüsü. Kırşehir.

Gabris, G.T. ve D.M. Ihrke (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? The results of one study, *Public Personnel Management* 30 (2), 157–172.

George, D. And Mallery, P. (2010). SPSS for Windows Step by Step. A Simple Study Guide and Reference (10. Baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc, 10.

Gök, Sibel (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Kaynakları Yönetimi*. Nevşehir.

Gökaslan, S. (2000). *Performans Değerlemesinin TKY'deki Rolü,* YayımlanmışYüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Güçlü, Nezahat (2003). Stratejik Yönetim, G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2):61-85.

Güğerçin, S. ve Çavuş, M. F. (2021). Yıkıcı Yönetim Algısı: Demografik Değişkenlere Göre Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1523-1537.

Gülnar, Birol (2007). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Güner, F. ve Bozkurt, Ö. Ç. (2018). İşgörenlerin öznel iyi olma düzeylerinin farklı sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 2(1), 1-21.

Güney, Semra (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul : Nobel Yayınevi.

Güngör, B. ve Çetin, S. (2018). İş Tatmini Algısının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları: Kastamonu İli Kamu Sektörü Ve Özel Sektör Kurumlarında Bir Araştırma. *Uluslararası Toplumsal Bilimler Dergisi*, 2(1), 50-73.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.

Hançer, M. George, R. T. (2003). "Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Emprical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 27 (1), 85-100.

Helvacıoğlu, E. T., & Fırın, S. (2021). Bankacılık Sektöründe Örgüt Sağlığının Performans Değerleme Sisteminden Duyulan *Memnuniyete Etkisi. The Journal of Business*, (2/146), 157.

Hutchinson, S. (2013). *Performance Management Theory and Practise*, London: CIPD.

Işık, Volkan (2009).“Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi.”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 11(3): 147-176.

Jackson, S.E. Schuler, R.S. and Jiang, K. (2014).“Strategic HRM: a review and framework”,Academy of Management Annuals, 8: 1-56.

Jackson, S.E. ve Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organisations and their environment. In J.T. Spence, J.M. Darley and D.J. Foss (Eds.), Annual review of psychology (Vol. 46, 237-264). PaloAlto, CA: Annual Reviews, Inc.

Kabane, S. Orchard, C. Howard J. and Soriano, M. (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. Human Resources for Health, 4(20).

Kanter, R M. (1984). The Change Masters, Allen & Unwin, London. Chandler, A D (1962) Strategy and Structure, MIT Press, Boston, MA.

Kaplan, R.S. Norton, D. P. (2006). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization, Harvard Business Press.

Karaman, F. ve Ali, E. Altunoğlu (2007). “Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeylerini Etkileyen Faktörler,” Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Yönetim ve Ekonomi,* 14(1), 109-120.

Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel.

Kaynak, Tuğray (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* 2. Baskı, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Klingner, D. J. Nalbandian, and J. Llorens. (2010). *Public personnel management: Contexts and strategies*, 6th ed. New York: Longman.

Kluger, A. N. and DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yönetimi,* 8. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, No:405.

Köksal M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kocaeli : Kocaeli Üniversitesi Yayınları.

Kul, S. (2021). Korelasyon Analizi, http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi, Erişim tarihi: 13.12.2021

Kuzeyli, H.S. (2000). *Human Resources Management in Turkey. In Aycan, Z. (ed.). Management, Leadership and HR in Turkey*. Turkish Psychological Association Press, Istanbul.

Longenecker, P.D., (1998). *Managing nurse managers*: What is the secret? Nursing Management, 29: 35-38.

Ludeman, K. (2000). *How To Conduct Self Directed 360.* Training-Develeopment.

Mayatürk Akyol, E. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti

Merkle, J.A. (2012). *Management and Ideology*, University of California Press.

Mondy, R. W. Noe, R. M. and Premeaux, S. R. (2005). *Human resource management*, Newyork.

Najafi, L. Hamidi, Y. Ghiasi, M. Shahhoseini, R. and Emami, H. (2011). Performance evaluation and its effects on employees' job motivation in Hamedan City health centers. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, *5*(12), 1761-1765.

Ngo, HangYue, Lau, ChungMing, Foley, Sharon (2008).“Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relatıons Climate in China.” *Human Resource Management*, 47(1): 73-90.

O’ Boyle, I. (2013). Individual Performance Management: A Review of Current Practices, *Asia-Pacific Management and Business Application* 1(3): 157 - 170.

Oksay, A. (2005). “*Örgütsel Yapının ve Örgüt Kültürünün Sağlık Personelinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri*”, 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 12-14 Mayıs, 49-53.

Öğüt A. Akgemci, T. ve Demirsel, T. M. (2004). Stratejik İnsan Kaynaklari Yönetimi bağlaminda Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.

Özdevecioğlu, M. (2003). İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 1, 90-97.

Özer, Mehmet Akif, Sömen, Alptekin, Akçakay Murat ve Özaydın, Mehmet (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara.

Öztürk, İ. (2009). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Öztürk, Ü. (2010). Performans Yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti Pearce, J A and Robinson, R B (1988) Strategic Management: Strategy formulation and implementation, Irwin, Georgetown, Ontario.

Reşitoğlu, R. (2011). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Rock, D. and Jones, B. (2015). Why more and more companies are ditching performance ratings. *Harvard Business Review*.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Yayınları.

Salvatore, P. Weitzman, A. and Halem, D. (2005). *How the Law Changed HR*. HR Magazine, 13, 50, 47-56.

Schraeder, M. Becton, J. And Portis, R. (2007).A critical examination of performance appraisals.*The Journal for Quality and Participation*, 30(1), 20-25.

Schuler, R S. (1992). Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, 21 (1):18–32.

Seymen, O. (2001).“2000’li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsaN Kaynakları Planlaması Ve Bir Model Önerisi.”, *Turizm İşletmelerinde İnsan*

Shaout, A. ve M.K. Yousif (2014). Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey,*International Journal of Computer and Information Technology,* 3(5): 966-1002.

Smith, P. C. Kendall, L. And Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Chicago*: Rand McNally.

Sökmen, A. Bilsel, M. A. And Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.

Sparrow, P.R, Brewster, C. and Harris, H. (2004).“*Globalising Human Resource Management*” Routledge.

Sparrow, P.R.ve Miller, J. (2013).“*Organizing HR for partnering success”,* CIPD Report,November, CIPD, London.

Sudarsan, A. (2009). Performance appraisal systems: A survey of organizational views. *Journal of Organizational Behavior*, 3(1), 54- 69.

Şimşek Ş, Öge, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tabachnick, B.G. and Fidel, L.S. (2014). *Using Multivariate Statistics*. (Sixth Edition). Pearson Education Limited, USA.

Tanrıyısever, Ş. A. (2018). *Çalışanların Performans Değerleme Algısının Örgütsel Sinizm’e Etkisi; X Bankası Çalışanlarının Performans Değerlendirme Algısının Örgütsel Sinizm’e Etkisi Adlı Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tayfur, Ö. (2013). Convergence or Divergence? Evaluation of Human Resource Practices in Turkey. *Journal of Economics and Behavioral Studies,* 5(9), 625-38.

Tunçer P, (2012). *Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer*.

Usta, Aydın (2010), “Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci”, *Sayıştay Dergisi*, 78: 31-78.

Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.

Üstüner, M. and Özçelik, E. (2012). Çalışanların demografik özelliklerine göre iş tatminindeki tutumsal farklılıkların bir lojistik işletmesinde uygulama örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 225-235.

Van Dijk, D. ve M.M. Schodl (2015). Performance Appraisal and Evaluation. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 17: 716–721.

Walker, J W (1992) *Human Resource Strategy*. McGraw-Hill, New York.

Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International journal of human resource management*, 21(6): 915-931.

Weiss, D. J. Dawis, R. V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota studies in vocational rehabilitation. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesot.

Werner, J. M. (2014). Human Resource Development ≠ Human Resource Management: So what is it?. Human Resource Development Quarterly. 25, 127-139.

Yaşar, M. (2014). İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(36), 59-75.

Yılmazer, Aydın ve Eroğlu, Cemal (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.

EKLER

EK-1 Anket Formu

Sayın Çalışan/Katılımcı;

Bu anket formu, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" adlı bilimsel çalışmada bilgi almak amacıyla kullanılmaktadır. Her soruda yer alan seçenekler arasından kendi görüş ve düşüncelerinize uyan seçeneğin işaretlenerek cevaplandırılması araştırmada geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşılabilmesi için önem arz etmektedir. Araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Salım Oudah Abdulrahman ABDULRAHMAN
Çankırı Karatekin Üniversitesi
Yüksek Lisans öğrencisi

Dr. Hasan DAĞLAR
Çankırı Karatekin Üniversitesi
Danışman Dr.Öğr. Üyesi

I. Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?

( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız?

( ) 20-25 yaş arası ( ) 26-35 yaş arası ( ) 36-45 yaş arası
( ) 46-55 yaş arası ( ) 56 yaş ve üstü

3. Eğitim durumunuz?

( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

4. İşletmedeki toplam çalışma süreniz?

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl
( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

5. Çalıştığınız bankanın statüsü?

( ) Kamu Bankası ( ) Özel Banka ( ) Katılım Bankası

6. Çalıştığınız birim?

( ) Yönetici / Şube Müdürü ( ) Ticari / Kobi Pazarlama

( ) Bireysel Pazarlama ( ) Operasyon ( ) Diğer

II. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği

Çok Memnunum	Memnunum	Kısmen memnunum	Memnun değilim	Hiç memnun değilim	Anket Soruları
					1.Kendimi bankanın bir parçası olarak görmekten
					2.Bankanın misyonun, vizyonun ve hedeflerinin çalışanlara açık ve net bir şekilde anlatılmasından
					3.Yönetimin çalışanlarla açık ilişkiler kurmasından
					4.Yönetimin etkin ve hızlı karar vermesinden
					5.Başarıların bankanın diğer çalışanlarına duyurulmasından
					6.Birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişinin etkin biçimde yapılmasından
					7.İletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden
					8. Gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyor olmamdan
					9.İş arkadaşlarımla uyum içinde çalışmaktan
					10.Takım çalışmasına önem verilmesinden
					11.Yaptığım işin beni tatmin etmesinden
					12.Performansımın değerlendirilmesinden
					13.Performansımla ilgili geri bildirim yapılmasından
					14.İş tanımımın var olması nedeniyle benden ne beklendiğini biliyor olmaktan
					15.İşimi etkileyecek kararlarda fikrime önem verilmesinden
					16.Kişisel gelişimime ve eğitimime yönelik sağlanan imkanlardan
					17.Eğitim taleplerimin işletme tarafından değerlendirilmesinden
					18.Yükselme olanağımın bulunmasından
					19.Sağlanan sağlık hizmetlerinden
					20.İşçi sağlığı ve iş güvenliği konularına önem verilmesinden
					21.Yemek ve taşıma hizmetlerinden
					22. Fiziki çalışma koşullarından

III. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ölçeği

Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	Anket Soruları
					1.Adil bir ücret politikası uygulanmasını sağlar.
					2.İşin beklentileri ve çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlar.
					3.Hedef odaklı çalışmayı sağlar.
					4.Zamanı doğru ve etkin kullanmayı sağlar.
					5.İnisiyatif kullanabilme yeterliliğini arttırır.
					6.Dış müşteri memnuniyetini arttırır.
					7.İletişim becerisini arttırır.
					8.Eğitim ihtiyacının doğru tespitini sağlar.
					9.Kişisel gelişimimin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağlar.
					10.Çalışan ve işletmenin amaç birliğini sağlar.
					11.İş arkadaşları ile uyumu arttırır.
					12.İş tatmini sağlar.
					13.Çalışan memnuniyetini arttırır.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ORCID: 0000-0001-5576-8322	ORCID
Salım Oudah Abdulrahman ABDULRAHMAN	Adı Soyadı
Irak	Doğum Yeri
02/08/1982	Doğum Tarihi

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Al-Maaref Üniversitesi	Üniversite
İdari ve İktisad Fakültesi	Fakülte
Bankacılık ve Finans	Bölüm

YÜKSEK LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Çankırı Karatekin Üniversitesi	Üniversite
Sosyal Bilimler Enstitüsü	Enstitü
Bankacılık ve Finans	Anabilim Dalı

YABANCI DİL BİLGİSİ

YDS (…..) YÖKDİL (….) TOEFL (….) EILTS (….)	İngilizce
	…

İŞ DENEYİMİ

	Çalıştığı Kurum
	Görevi/Pozisyonu
	Tecrübe Süresi

KATILDIĞI

	Kurslar
	Projeler

İLETİŞİM

	Adres
	E-mail