

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE GÖREV PERFORMANS VE
BAĞLAMASAL PERFORMANS: YALOVA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cem GÜL

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ersin KAVİ

HAZİRAN-2013

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE GÖREV PERFORMANS VE
BAĞLAMASAL PERFORMANS: YALOVA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cem GÜL(107209004)

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**

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

Jüri Başkanı

- ☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

Jüri Üyesi

- ☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

Jüri Üyesi

- ☐ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Cem GÜL

07.06.2013

ÖNSÖZ

Bankacılık sektöründe edindiğim deneyimler süresince bir problem olarak gözlemlediğim banka çalışanlarının, bağlamsal performans ve görev performanslarına ilişkin algı eksikliklerini ortaya koyabilmek ve çözüm önerileri sunabilmek adına söz konusu alan tez konusu olarak seçilmiştir.

Çalışmanın sonucunda bankacılık sektöründe çalışanların performanslarını arttırmaya yönelik öneriler ortaya konmuştur.

Araştırma esnasında desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan danışman hocam Yalova Üniversitesi Öğretim Üyesi Sayın Doç. Dr. Ersin KAVİ'ye teşekkürlerimi sunarım. Bununla birlikte aydınlatıcı yönlendirmelerinden dolayı Doç Dr. Senay YÜRÜR'e Öğr. Gör. Tuğrul AKTAŞ'a Öğr. Gör. Özgür Doğan GÜRCÜ'ye ve tüm çalışma süresince yanımda olan değerli dostum Semih ARICI'ya gönülden sevgi ve teşekkürlerimi sunarım ve son olarak bu günlere gelmeme vesile olan parçası olmaktan gurur duyduğum GÜL ailesinin değerli fertleri sevgili annem Afet GÜL, babam Yılmaz GÜL ve abim Öğr. Gör. Ahmet Bülent GÜL'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Cem GÜL

07.06.2013

İÇİNDEKİLER

BEYAN	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL AÇIDAN PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME	5
1.1. Performans Kavramı.....	5
1.2. Performansın Unsurları	7
1.2.1. Tutumluluk.....	7
1.2.2. Verimlilik.....	8
1.2.3. Etkinlik	9
1.2.4. Kalite.....	9
1.2.5. Hakkaniyet.....	10
1.3. Performans Çeşitleri	11
1.4. Performans Değerlendirmenin Tanımı	14
1.5. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	17
1.6. Performans Değerlendirmenin Amaçları	18
1.6.1. Yönetimsel Amaçlar	20
1.6.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar	21
1.6.3. Eğitici Amaçlar	21
1.7. Performans Değerlemenin Yararları ve Zararları	22
1.7.1. Örgüt İçin Yararları.....	22
1.7.2. Yöneticiler İçin Yararları	23

1.7.3. İşgörenler İçin Yararları	23
1.7.4 Performans Değerlemenin Potansiyel Zararları	24
1.8. Performans Değerleme Süreci.....	25
1.8.1. Hedeflerin Belirlenmesi	26
1.8.1.1. Organizasyonel Performans Hedefleri.....	26
1.8.1.2. Bireysel Performans Hedefleri	27
1.8.2. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi	27
1.8.3. Değerlendirme Standartlarının Saptanması	29
1.8.4. Performans Değerlemede Periyotlarının Belirlenmesi	30
1.8.5. Değerlendiricilerin Eğitimi.....	31
1.9. Performans Değerleme Yöntemleri	31
1.9.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri	33
1.9.1.1. Serbest Değerleme Yöntemi	33
1.9.1.2. Kritik Olay Yöntemi	34
1.9.1.3. Grafik Değerleme Yöntemi.....	34
1.9.1.4. Zorunlu Seçim Yöntemleri	34
1.9.1.5. Derecelendirme Yöntemi	35
1.9.1.6. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemleri.....	35
1.9.1.6.1. Doğrudan Sıralama Yöntemi.....	36
1.9.1.6.2. Sıraya Koyarak Değerlendirme Yöntemi.....	36
1.9.1.6.3. Alternatif Sıralama Yöntemi	36
1.9.1.6.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi	36
1.9.1.6.5. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi.....	37
1.9.2. Modern Performans Değerleme Yöntemi.....	37
1.9.2.1. Amaca ve Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	37

1.9.2.2. Kendini Geliştirme Yöntemi.....	38
1.9.2.3. Başarı Kaynakları Yöntemi.....	39
1.9.2.4. Alan İncelemesi Yöntemi	39
1.9.2.5. Değerleme Merkezi Yöntemi	39
1.9.2.6. Bars (Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi)	41
1.9.2.7. 360 Derece Değerleme Yöntemi	43
BÖLÜM 2: GÖREV PERFORMANS ve BAĞLAMSAL PERFORMANS	47
2.1. Görev ve Bağlamsal Performansın Doğuşu	47
2.2. Görev Performans Kavramının Tanımı	48
2.3. Bağlamsal Performans Kavramının Tanımı	51
2.3.1. Bağlamsal Performansın Yapısı.....	52
2.3.2. Bağlamsal Performans ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	54
2.3.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	54
2.3.2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	57
2.4. Görev ve Bağlamsal Performans Karşılaştırması	62
BÖLÜM 3: BULGULAR	64
3.1. Bulgular.....	64
3.1.2. Bankacıların Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular	67
3.1.2.1 Bankacıların “Cinsiyet” ve “Medeni Durum” Değişkenine İlişkin Bulgular	67
3.1.2.2. Bankacıların “Yaş” Değişkenine İlişkin Bulgular	67
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72
KAYNAKLAR.....	77
EKLER:.....	88
EK-1 ANKET FORMU:.....	88

ÖZGEÇMİŞ	91
-----------------------	-----------

KISALTMALAR

BARS	: Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi
ÖDV	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
vd.	: ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. İş Performansının İçeriğini Belirlemeye Yönelik Çalışmaların Özeti	12
Tablo 2. Lider Sanayi Kuruluşunda Performans Değerlemesinin Kullanımı	19
Tablo 3. Performans Değerlendirme Süreci	25
Tablo 4. Davranışsal Temelli Değerleme Ölçeği	42
Tablo 5. Borman ve Motowidlo'nun Bağlamsal Performans Tasnifi	53
Tablo 6. Bankacıların " Cinsiyet " Değişkenine Göre Dağılımı	64
Tablo 7. Bankacıların " Yaş" Değişkenine Göre Dağılımı	65
Tablo 8. Bankacıların " Medeni Durumu" Değişkenine Göre Dağılımı	65
Tablo 9. Bankacıların " Eğitim Durumu" Değişkenine Göre Dağılımı	66
Tablo 10. Bankacıların "Bankacılık Sektöründe Kıdem Süreleri" Değişkenine Göre Dağılımı	66
Tablo 11. Bankacıların Yaş Değişkenine Göre "İşin belirlenen amaçlara ulaşması yönünde planlar yapar ve verilen görevleri istenilen zamanda tamamlarım" Sorusuna İlişkin Görüş Farklılıkları	67
Tablo 12. Bankacıların Yaş Değişkenine Göre "İşin belirlenen amaçlara ulaşması yönünde planlar yapar ve verilen görevleri istenilen zamanda tamamlarım" Sorusuna İlişkin Görüş Farklılıklarının Analizi	68
Tablo incelendiğinde 18-23 yaş grubu ile 42 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Ortalama değerlere baktığımızda 42 ve üzeri yaş grubundakiler ($X=4,90$) "İşin belirlenen amaçlara ulaşması yönünde planlar yapar ve verilen görevleri istenilen zamanda tamamlarım" ifadesini 18- 23 yaş grubundakilere göre ($X=3,00$) anlamlı derecede daha fazla dile getirmişlerdir	69
Tablo 13. Bankacıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre "Diğer çalışma arkadaşlarımdan iş yükü artınca, güçlükleri aşmaya kadar onlara yardımcı olurum" Sorusuna İlişkin Görüş Farklılıkları	69
Tablo 14. Bankacıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre "Diğer çalışma arkadaşlarımdan iş yükü artınca, güçlükleri aşmaya kadar onlara yardımcı olurum" Sorusuna İlişkin Görüş Farklılıklarının Analizi	70
Tablo 15. Görev Performansı ile Bağlamsal Performans Arasındaki Korelasyon	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Tek Kaynaklı Sistem ve 360 Derece Geri Bildirim Süreci 45

Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Bankacılık Sektöründe Görev Performans ve Bağlamsal Performans	
Tezin Yazarı: Cem GÜL	Danışman: Doç. Dr. Ersin KAVİ
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı: XII (ön kısım) + 102 (tez) + 2 (ekler)
Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilimdalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri	
Sanayi devriminin ardından her geçen gün nüfusu artan işgören sınıfına karşı olan beklentide aynı oranda artmaktadır. Zaman içerisinde yaşanan savaşlar, krizler, kıtlıklar, yeni buluşlar icatlar, teknolojik gelişmeler, devrimler vb. etkenler ile işgörenlerden olan beklentileri değiştirmektedir ancak asla değişmeyen bir beklenti vardır ki bu beklenti işletmeler arasında rekabetin artması teknolojinin kolay kopyalanabilmesi vb. gelişmelerden dolayı günümüz iş dünyasında önemini daha da artırmaktadır. Bu beklenti yüksek performanstır. Performans kısaca; iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir. Önemi bu denli artması sonucunda performans kavramı üzerine gerçekleştirilen çalışmalar artmış ve kavram derinlemesine incelenir bir hal almıştır. Bu araştırmalar sonucu performans kendi içerisinde çeşitli türlere ayrılmıştır. Bu türlerden en çok kabul gören ise Görev performans ve Bağlamsal Performans ayrışması olmuştur. Çalışmada öncelikle performans kavramı ve performans değerlemesi kavramı açıklanmış ve ardından performans türleri olan görev performans ve bağlamsal performans ele alınmıştır. Görev performans; bir işin yerine getirilmesi gereken temel sorumluluklarını ifade eder ve görevler her iş dalı için farklılık göstermektedir. Bağlamsal performans ise ana görev faaliyetleri ile direkt olarak ilgili değildir fakat görevin başarımı için önemli bir çözücü (katalizör) olarak hizmet eden örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektedir. Bu iki kavram detaylı bir şekilde incelenmiş ve ilişkilendirilmiştir. Bu noktada performans değerlemenin yoğun şekilde gerçekleştirildiği bankacılık sektörü çalışma alanı olarak seçilmiştir. Banka çalışanlarının performans, görev performans ve bağlamsal performans algıları ölçülerek bu iki kavram arasındaki ilişki ve etkileşim ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırmada Yalova ilinde bulunan özel bankalarda görev yapan bankacıların performans türlerine yönelik algılarını ölçme amaçlı anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak eldi edilen veriler sonucunda görev ve bağlamsal performans arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.	
Anahtar kelimeler: Performans, Bağlamsal Performans, Görev Performans	

Yalova University Insitute of Social Sciences Master Summary

Title: Task Performance and Contextual Performance in Banking Sector	
Thesis Author: Cem GÜL	Advisor: Associate Prof. Dr. Ersin KAVİ
Date of Acceptance:	Total Number of Pages: XII (pre text) + 102 (main body) + 2 (appendices)
Department: Labour Economics and Industrial Relations	Field of Study: Human Resources
Each passing day, the expectation against to population growth employee class is increasing, after the industrial revolution. In time, the wars, crises, famines, inventions, technological developments, revolutions etc. change the expectations from employees but there is an expectation that never changes that is the performance of employee and its increasing importance in today bussines life becouse of the increased competition, easily copied technology etc. As a result of ever increasing value of performance, number of in depth investigations conducted is increase about mentioned consept in bussines life. In consequence of these investigations, concept of performance is divided into various type in itself. The most widely accepted types of performance that are “task performance” and “contextual performance”. In the study, firstly the concepts performance and performance evaluation are explained and after types of performance, which are task performance and contextual performance are discussed. Task performance refers to basic responsibilities of a work that must be fulfilled and tasks are differ from business to business. Contextual performance is not about basic task activities however it supports the organizational, social and psychological environments which serves as an important dissolver for the success of the task. These two concepts are analysed in detail and associated. At this point, banking field, which performs the evaluation of performance intensely, is selected as field of the study. It is explained that the relation and interaction between these two concepts by evaluating performance, task performans and contextual performance perceptions of bank employees. A survey is conducted in order to evaluate the perceptions on the types of performance of the private bank employees in Yalova. As a conclusion, it is proved that there is a meaningful relation between task performance and contextual performance.	
Keywords: Performance, Task performance, Contextual performance.	

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında kurumlar arası rekabetin ön planda olması, işgörenlerin yüksek performansla çalışmalarına olan önemi daha da arttırmıştır. Dolayısıyla kurumlar işgörenlerinin performans düzeylerine gösterdikleri önemi daha da arttırmıştır. Bu bağlamda performans değerlemede kurumların karşısına görev performans ve bağlamsal performans olmak üzere iki performans türü çıkmaktadır. Burada performans türlerinden görev performansı değerlendirme ve gözlemleme açısından kurumlar için daha objektif sonuçlar sunmaktadır. Ancak değerlemesi ve gözlemlemesi daha soyut olan bağlamsal performansın önemi son dönemlerde daha fazla hissedilmektedir.

Yoğun iş dünyasında var olma ve yükselme kaygısı taşıyan tüm iş görenler için görev performansı kesinlikle yerine getirilmesi gereken, işin gereklerini oluşturan unsurlar üzerinden değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra gönüllülük esasına dayalı, kurumsal kültüre bağlılık sonucunda ortaya çıkan unsurlardan meydana gelen performans türü ise bağlamsal performanstır.

İş dünyasında sektörler açısından bakıldığında dinamizmi, istihdam oranı, teknolojiye ve işletme bilimindeki gelişmeleri en yakından takip eden ve uygulamada bulunan sektör olarak bankacılık sektörünü gösterebiliriz.

Çalışmanın Amacı ve Önemi:

Bu çalışma öncelikle sektörde tam olarak anlaşılmadığı düşünülen performans türlerinden; görev performans ve bağlamsal performans kavramları farklı bakış açılarıyla ortaya konularak genel bir algı oluşturulmaya çalışılmıştır. Görev performans ve bağlamsal performans kavramlarının birbiri ile olan ilişkileri ve işgörenlerin performans düzeyleri içersinde ne ölçüde yer tuttuklarının tespiti araştırmanın problemi olarak belirlenmiştir. Söz konusu probleme ışık tutabilmesi için aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

- 1- Demografik özellikler ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

2- Demografik özellikler ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3- Görev performans ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Çalışma alanı olarak da insan kaynakları yönetim uygulamalarının en güncel şekilde gerçekleştirildiği ve performans değerlemeye en fazla maruz kalan işgörenlerin görev yaptığı sektörlerin başında gelen bankacılık sektörü seçilmiştir. Bu sayede performans türleri üzerine gerçekleştirilen çalışmanın sağlıklı sonuçlar vermesi amaçlanmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda başlangıçta banka çalışanları olmak üzere performans değerlemeye dayalı görev yapan tüm işgörenlerin verimlilik düzeylerini arttırmak ve performans türleri olan görev performans ve bağlamsal performans algılarını güçlendirerek ve iki kavram arasındaki ilişkiyi açığa çıkararak verimliliklerini ve kurum bağlılıklarını arttırmak adına önem taşımaktadır.

Çalışmanın Konusu ve Yöntemi:

Çalışmanın birinci bölümünde ikinci ve üçüncü bölüme kaynak oluşturması açısından performans kavramı, performans değerlendirme yöntemi ve performans türleri anlatılmıştır.

İkinci bölümde birinci bölümde kısaca bahsedilen ve çalışmanın ana hatlarını oluşturan performans türlerinden görev performans ve bağlamsal performans tüm boyutlarıyla detaylı olarak anlatılmıştır.

Bu araştırmada; özel bankalarda görev alan bankacıların görev ve bağlamsal performans algılarını ve düzeylerini ve demografik özelliklerinin bunlar üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Bu nedenle bu araştırma tarama modeli bir araştırmadır. Özel bankalarda çalışan bankacılara anket uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlardan mevcut durum ortaya konulmaya ve değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle araştırma betimsel bir nitelik taşımaktadır. İlgili literatür taraması yapılmıştır. Benzer araştırmalar incelenmiştir.

Araştırmanın veri kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Anket geliştirilmeden önce gerekli literatür taraması yapılarak, elde edilmek istenen bilgiler oluşturulmuş, uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda anket hazırlanmıştır.

Verilerin toplanması aşamasında Yalova'da bulunan 9 özel bankaya ait 13 şube bulunan 132 bankacıdan 115'ine ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Bankacılara uygulanan birinci bölümünde bankacıların kişisel ve mesleki özellikleri ile ilgili 5 soru bulunmakta, ikinci bölüm ise toplam 25 sorudan oluşmaktadır. Çalışanların görev ve bağlamsal performans algılarını ölçmek amacıyla, Yürür ve Ünlü'nün (2011) çalışmalarında kullandıkları ve Booth-Butterfield (1991), tarafından aktarılan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 9 ifade görev performansına işaret etmekte iken, 16 ifade bağlamsal performansa yöneliktir. Ölçekte yer alan tüm ifadelere 5'li Likert formatında yanıt istenmiştir. Buna göre 5= Kesinlikle Katılıyorum; 1= Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade etmektedir. İkinci bölümde yer alan 25 sorunun ilk 16 sorusu bankacıların bağlamsal performans algı ve düzeylerini ölçmeye yöneliktir. Son 9 soru ise bankacıların görev performans algı ve düzeylerini ölçmeye yönelik gerçekleştirilmiştir.

Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package For Social Sciences) istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde bilimsel istatistiklerden frekans (N), yüzde (%), aritmetik ortalama ($\bar{X}$), Standart sapma (Ss), ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek üzere "T" testi ve çoklu değişkenlerde tek yönlü varyans analizi (anova), varyans analizinde f anlamlı bulunduğu durumlarda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için "Tukey testi" kullanılmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için ankette toplanan veriler 1-5 aralığında kodlanmış ve bilgisayara girilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde bulundurulmuştur:

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Yalova ilinde bulunan 9 özel bankada çalışan 132 bankacıdan oluşmaktadır. Evreni oluşturan katılımcı sayısı düşük olduğundan dolayı örneklem oluşturma sürecine gidilmemiş olup, araştırma sonuçlarının evreni temsil etme kabiliyetinin daha güçlü olması adına evrenin tamamına ulaşılması yoluna gidilmiştir. 132 katılımcıya anket uygulanmıştır. Ancak bu anketlerden 17 tanesi farklı sebeplerden dolayı (eksik/yanlış doldurma vb.) değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak 115 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu sayede araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliği artmıştır.

ÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL AÇIDAN PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME

1.1. Performans Kavramı

Performans, Fransızca kökenli bir sözcük olup "iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi" olarak tercüme edilmektedir (Bozkurt, 1998: 203).

Kısaca bir işin başarılmasıdır. Ayrıca Performans bir işin gereği olarak "önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi " diye tarif edilmektedir (Çevik vd., 2008: 15). Diğer bir tanımda ise Performans işgörenin katkı düzeyine göre ölçülebilen, örgüt amaçlarına uygun olan hareketler ya da davranışlardır (Suliman, 2001:1050)

Çalışanın üstlendiği görevi, işletmenin gayelerine ulaşması için önceden tespit edilmiş sınırlar dâhilinde ve iş şartlarına uygun şekilde ifa etmesidir (Koyuncu, 1993: 5)

Tüm bu tanımlar ışığında iş gören için performanstan söz edilebilmesi için ilk olarak, önceden belirlenmiş bir görev tanımı ve bu görevden beklenen asgari verimlilik düzeyi, belirli bir süre kısıtı (bir hafta, bir ay, üç ay, altı ay, bir yıl vb.) ve son olarak verilen işin niteliğine göre değerlendirme ölçütü gerekmektedir. İş gören kendisine verilen görev ve sorumlulukları önceden belirlenen kriterlere uygun, belirlenmiş süre zarfında kendisinden istenilen ölçüler (adet/kalite/hacim vb. cinsinden) düzeyinde yada üzerinde gerçekleştirmesi durumunda yüksek performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise işgörenin başarılı olmadığı ya da performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir.

Performans gerçekleşen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi ile belirlenir. Performans değerleri, ölçüm işlemi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir (iyi- kötü, başarılı başarısız, birinci ikinci

vb.) Bu anlamda ölçümü gerçekleştirilen faaliyetlerden sonra oluşan sonucun değerlendirilmesi performanstır (Özgen vd., 2002: 210).

Performans doğrudan verimi açıklar ve çalışanın işine bağlılığı ve istekle çalışması olarak nitelendirilebilir (Doğan, 2005: 48). Bu bağlamda kişilerin işe olan ilgisi motivasyonu vb. etkenler performansları farklı kılmaktadır. Aynı okuldan aynı başarı notuyla mezun olan, aynı eğitimi almış olan, aynı yaştaki kişilerin aynı zamanda aynı pozisyonlarda mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrıla bilmekte ve birisi üst kademelere çıkabilirken, diğeri daha geride kalabilmektedir. Dolayısıyla aynı donanım ve şartlarda meslek yaşantılarına başlayan bu kişilerin farklı noktalarda bulunmalarının nedeni "performanslarıdır" (Bingöl, 2010).

İş görenlerin performans düzeyi içerisinde bulundukları organizasyonun performansını meydana getirmektedir. Günümüz iş dünyasında organizasyonlar arası rekabette sıralamayı belirleyen en önemli öge insan kaynağı olduğu aşikardır. Bu sebepten organizasyonlar amaçlarına ulaşabilmeleri için sahip oldukları en değerli sermayelerini (insan kaynaklarını), en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Organizasyonların bu amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanlar, kendilerine verilen görevleri başarmak ve üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmek durumundadırlar. Organizasyonlar ise, çalışanlarının görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini tespit edebilmek için, yine organizasyon içerisindeki insan kaynakları departmanı (bu departman yoksa personel yönetimi tarafından) veya işletme dışından uzman bir ekip tarafından, çalışanların performans durumlarını belirli zaman aralıkları ile değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle de, çalışanların organizasyon içerisinde üstlenecekleri işlerin tamamının yani *iş tanımlarının* sınırlarının iyi bir şekilde belirlenmesi ve bu sınırların içerisinde, çalışanlarından beklenen performans ile çalışanların gösterdiği performansın karşılaştırılmasının iyi bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu süreç organizasyonun amaçlarına ulaşması için büyük bir önem taşımaktadır (Doğan, 2005: 47).

1.2. Performansın Unsurları

Performans olgusu, farklı unsurlar bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bu unsurların bazıları farklı zamanlarda daha fazla ön plana çıkmıştır. Kısaca özetlenecek olursa II. Dünya Savaşından sonra mal ve hizmetlere artan talep ve kaynakların kıt olmasının yarattığı ortam nedeniyle tutumluluk ve verimlilik daha sonra etkinlik ve günümüzde de kalite unsurları gelişme göstermiştir (Akal, 1998;6).

Performansı meydana getiren unsurlar organizasyonun sunduğu mal ve/veya hizmete göre ön plana çıkışlarında farklılıklar gözlemlenmektedir. Örneğin Elektrik idaresinde şikayetleri almaktan sorumlu biriminde performansta önemli unsur kalite iken elektrik ulaştırılan haneler konusunda performansta öne çıkan unsur nicelik olacaktır.

Performansın başlıca unsurlarını oluşturan tutumluluk, verimlilik, etkinlik, kalite ve hakkaniyet birbiriyle sıkı sıkıya bağlıdır. Kavramsal olarak performansın unsurlarını ayırt etmenin oldukça zor olması, sıraladığımız bu unsurların ayrı ayrı incelenmesini ve tanımlanmasını gerektirmektedir.

1.2.1. Tutumluluk

Performans unsurlarında yaşanan değişim sürecinde, değişmeyen ve önemini kaybetmeyen tek unsur tutumluluktur (Halis ve Tekinkuş, 2003; 170). Bu kavramı kısaca açıklanacak olursa, istenilen amacı endüşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır (Özer, 1992; 34).

Daha geniş bir tanımlamaya göre tutumluluk, örgütün amaçları da göz önünde bulundurularak, kaynakların uygun miktar ve kalitede, uygun zamanda ve uygun yerde en az maliyetle elde edilmesi ve kullanılmasını ifade etmektedir. Özel kesime göre kamu kesimi açısından, tutumluluk kavramının tanımı ve açıklanması daha zordur. Sadece, alternatifler arasında seçim yapma imkanının olduğu durumlarda tutumluluk sağlanabilir. Bu nedenle tutumluluk, zaman zaman tasarruf, ekonomik davranmak, kaynakların israf edilmemesi, dışsalılıkların ve üretim ölçeklerinin göz önünde tutulması anlamına gelmektedir. Ancak tutumluluk, hiç harcama

yapmama ya da çok az harcama yapma olmayıp, amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olandan fazlasını harcamamayı ifade etmektedir (Akal,2005;11).

1.2.2. Verimlilik

Genel anlamda verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların etken kullanımudur. Bir başka tanımla ifade edersek, verimlilik doğru olan işleri doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir (Akal,2005;44).

Teknik anlamda verimlilik, bir faaliyet için kullanılan girdiler ile üretilen çıktılar arasındaki ilişkiyi anlatırken matematiksel olarak çıktının girdiye oranı şeklinde ifade edilmektedir:

Çıktı

Verimlilik = —————

Girdi

Bu matematiksel ilişkiye göre verimlilik bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemi sonunda üretilmiş olan ürün ya da hizmetlerde bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan üretim kaynaklarının birbirine oranlanmasıyla elde edilen bir katsayıdır. Bu hesaplamada ölçümü yapılan sistemin çıktı ve girdilerin belirlenebilmesi için sistemin sınırlarının tanımlanmış olması ve dönem süresinin belirlenmesi önemlidir (Akal,2005;47).

Tüm bu tanımlar doğrultusunda işletmeler adına verimlilik kavramını açıklanacak olursa, "işletmenin hedeflerini göz önünde tutarak, belirli girdilerle en yüksek çıktının elde edilmesini veya sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdiyle elde edilmesini" ifade eder. Tanımdan da anlaşıldığı üzere verimliliği elde etmenin iki yolu bulunmaktadır. Birincisi, aynı girdiler kullanılarak çıktı artırılabilir; ikincisi ise, belirli bir orandaki çıktıya, girdilerin azaltılması ile ulaşılabilir.

Verimliliğini artıran bir örgüt, sağlığını bozacak etkenlere karşı savaşılabılır; güç yitimini azaltabilir; büyümesini sağlayabilir; çevreye uyumunu, yararlığını artırabilir; iş görenlerin gereksinmelerini karşılayabilir. Verimlilik bir birim ürünü, niteliğini düşürmeden en ucuza mal etmektir (Başaran,2004;257).

1.2.3. Etkinlik

Etkinlik de verimlilik gibi tanımlanması zor bir kavramdır. Geniş anlamda, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini ifade eden etkinlik görüşü; kamusal girişim, program veya projelerin hedeflerinin veya sonuçlarının ölçülebilir olduğu varsayımına dayanır (Abid, 1998;117). Etkinlik, örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde, daha önceden belirledikleri tanımlanmış amaçlar ve stratejik hedeflerinin ne kadarına ulaştığını veya başka bir ifadeyle bir faaliyetin planlanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans boyutudur (Akal, 2005; 5). Bu tanımdan yola çıkarak etkinlik kavramını matematiksel olarak şu şekilde gösterilebilir (Güçlü, 1995; 33):

Gerçekleşen Çıktı

Etkinlik= _____

Beklenen Çıktı

İşletmeler açısından etkinlik, "ulaşılacak bir çıktı hedefi, yeni bir performans standardının başarılması veya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeli içermektedir" şeklinde ifade edilmektedir (Baş ve Artar, 1990; 34).

1.2.4. Kalite

Kalite Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Kalitenin

tanımı, yapacak olan kişiye göre değişebilmektedir. Bilinen tanımlara göre, standartlarla uygunluk ya da kullanıma uygunluk olarak ifade edilebilir (Yamak, 1998; 96). Bununla birlikte kaliteye genel olarak birkaç tanımlama yapmak mümkündür (Elif,2010;9):

- Kalite kullanıma uygunluktur.
- Kalite spesifikasyonlara uygunluktur.
- Kalite müşteri istek ve beklentilerine uygunluktur.

Kalitenin birçok boyutu vardır. bunlar;

- Performans
- Uygunluk
- Güvenirlilik
- Dayanıklılık
- Hizmet görürlülük
- Estetik
- İtibar

Kalitenin çok boyutlu olması bu kavramın değişik şekilde tanımlanmasına olanak vermiştir. Kalite, bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Akal, 2005; 50).

1980'lerin ortalarına kadar kalite kavramı, daha çok üretilen bir mal veya hizmetin gereklerine uygunluk derecesi olarak tanımlanmaktaydı ve genelde imalat sektöründe kaliteden bahsedilmekteydi. Ancak özel sektörde üretim alanında başlayan bu kalite anlayışı, zamanla tüm sektörlerde egemen olan bir düşünce ve uygulama haline gelmiştir (Sarıkaya, 2003; 5).

Genel olarak bakıldığında kalite tanımlamasında net yahut kesin bir sonuca varılamamıştır. Buna gerekçe olarak kalitenin kişiden kişiye değişim göstermesi yani sübjektif olması gösterilebilir.

1.2.5. Hakkaniyet

Hizmetlerin dağıtımında eşitlik ile ilgilenenler, tutumluluk, verimlilik ve etkinlik unsurlarına ilaveten dördüncü bir ilke olarak "hakkaniyet"i

vurgulamakta ve performans ölçümünün tüm planlarında bu ilkenin kullanılmasını önermektedirler (Flynn, 1997; 173).

Hakkaniyet ilkesinin analizinde karşılaşılabilecek olan sınırlılıklar arasında hakkaniyetin tanımlanması sorunu, ölçüm yöntemlerinin zayıflığı, hizmetlerin sosyal işlevlerine göre çeşitlenmesi, hizmetlerin farklı sayıdaki dış faktörce etkilenmesi sonucu çeşitlenmesi sayılabilir (Lucy vd., 1977; 687). Öte yandan, kamu hizmetlerinin hakkaniyete uygun olarak veya adaletli bir biçimde sunulması "kamu hizmeti"nin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Hakkaniyet, performans kavramı içerisinde değerlendirilebilir; ancak kamu hizmetlerini bu ilkeye dayanarak ölçmek çok zor olacaktır.

1.3. Performans Çeşitleri

Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını gerçekleştirmek için kurdukları sosyal sistemlerdir. Bu sistemlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışıp sürekliliklerini korumaları ise, büyük ölçüde kendilerini oluşturan insan kaynağının performansına bağlıdır (Onay, 2011:590). Kısaca örgütlerin, organizasyonların performansı işgörenlerin performansı ile doğru orantı göstermektedir.

İş performansının çok boyutlu bir yapısı vardır (Borman ve Motowidlo, 1993:72). Performansın bu çok boyutundan ikisi daha fazla kabul görmüş ve ilgi uyandırmıştır. Bunlar görev performansı ve bağlamsal performanstır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Borman ve Motowidlo tarafından yapılan bu tespitin dışında performansın içeriğini belirlemeye yönelik pek çok farklı çalışma bulunmaktadır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994:477). Borman ve Motowidlo tarafından gerçekleşen ve genel kabul gören bu tespiti derinlemesine incelemeden evvel literatürde bulunan diğer çalışma ve tespitlere genel bir bakış gerçekleştirilecektir.

Örneğin Campbell ve arkadaşları, performansın sekiz faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu boyutları; işe özgü görev yetkinliği, işe özgü olmayan görev yetkinliği, yazılı ve sözlü iletişim görev yetkinliği, çaba gösterme, kişisel disiplini koruma, grup ve takım performansını arttırma, liderlik ve

yöneticilik/idareciliktir (Borman ve Brush, 1998). Bu boyutlar genel olarak birçok iş için geçerli olmaktadır, ancak, bazı işlerle bazı boyutların bir ilişkisi bulunmamaktadır. Bununla beraber, bu boyutlar arasında, işe özgü görev yetkinliği çaba gösterme ve kişisel disiplini koruma boyutlarının bütün işler için temel performans boyutları olduğunu vurgulamaktadır (Campbell, 1990: 691). Diğer bir taraftan performansın genel bir boyutunun olduğunu gösteren çalışmalarda bulunmaktadır (Doğan, 2005: 53). Örneğin Viswesvaran, literatürde daha önce yapılan pek çok çalışmada geçen performans boyutlarını bir araya getirerek yaptığı çalışmalarda, genel bir performans faktörünün varlığından söz etmektedir (Ones, 1993: 688).

Rotundo ve Sackett çalışmalarında gerek performansın içeriği, gerekse performansın bazı öğeleri ile ilgili yapılmış çalışmalardan yararlanarak iş performansının içeriğini üçe ayırmıştır. Bunlar görev performansı, vatandaşlık performansı ve üretkenliği engelleyen performanstır (Rotundo ve Sackett, 2002).

Tablo 1.1. 'de performansın boyutlarını belirlemeye yönelik yapılan çalışmalara genel bir bakış sunulmaktadır.

Tablo 1. İş Performansının İçeriğini Belirlemeye Yönelik Çalışmaların Özeti

REFERANS	ÖĞE	TANIMLAMA
<i>Katz ve Kahn (1978)</i>	Sistemlerde rol performansı kendi kendine yada yenilikçi davranışlar.	Performansın nicel ve nitel standartlarını karşılama ya da bu standartları aşma Örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırma, işbirliği sağlam, örgütü koruma
<i>Murphy (1989)</i>	Örgütte kalma ve örgüte katılma Görev Performansı Kişiler arası ilişkiler	Düşük iş miktarı ve işe gelmeme Görev ve sorumlulukların üstesinden gelme İşbirliği sağlama, iletişim kurma ve işle

	Yıkıcı ve zararlı davranışlar Aksama zamanı davranışları Mesleğe özgü görev performansı	İlgili bilgilerin değiş tokuşunu yapma Güvenlik ve emniyeti ihlal etme, aletlere zara verme, kazalar Aletleri kötü kullanma ve illegal faaliyetler
<i>Campbell (1990)</i>	Mesleğe özgü olmayan görev performansı Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği Çaba gösterme kişisel disiplin muhafaza etmek Takım ve iş arkadaşları performansını arttırmak Denetim ve liderlik Yönetim ve idare İş performansı	Temel teknik işler Verilen işe özgü olmayan görevler Yazılı materyaller hazırlama yada sözlü sunumlarda bulunma Ekstra çaba sarf etme, kötü koşullara altında çalışmakta istekli olma Negatif yada ters davranışlardan kaçınma(örneğin aletlerin kötüye kullanımı) İş arkadaşlarını destekleyip yardımcı olma, katılımı arttırma Etki, amaçları belirleme, ceza ve ödül İnsan kaynakları yönetme, ilerlemeyi denetleme, problem çözme Resmi olarak işin parçası şeklinde görülen ve örgütün teknik çekirdeğine katkıda bulunan davranışlar
<i>Borman ve Motowidlo (1993)</i>	Bağlamsal Performans	İsteğe bağlı, rol-tanımlı olması gerekmeyen, sosyal ve psikolojik çevreye katkıda bulunan davranışlar
<i>Borman ve Brush</i>	Teknik faaliyetler Liderlik ve denetim	Planlama, teknik yeterlilik gösterme, idare rehberlik etme, motivasyon ve koordinasyon sağlama iletişim kurma, iyi

(1993)	Kişiler arası ilişkiler	bir örgütsel imaj oluşturma ve iş ilişkileri
Welbour, Johnson ve Erez (1998)	Yararlı birey davranışları Meslek Kariyer Yenilikçi Takım organizasyonları	Örgüt sınırları içerisinde çalışma İş tanımlamaları ile ilgili işlerini yapma Örgüt içerisinde ilerlemesi için gerekli becerileri kapma Örgütün tamamı için yada işi için yenilikçilik ve yaratıcılık Firmanın başarısı için iş arkadaşları ve takım üyeleri ile birlikte çalışma Firmayla ilgili kaygısından dolayı işle ilgili resmi görevlendirmesinin ötesine gitme

Kaynak: Rotundo ve Sackett, 2002: 67.

Yukarıda da gözlemlendiği üzere, performans kavramının içeriğini belirlemeye yönelik yapılan birçok çalışma olmasına karşın bu çalışmalar Borman ve Motowidlo'nun görev performansı ve bağlamsal performans ayırımı üzerinde birleşmiştir.

En basit tanımlarıyla görev performansı, resmi iş tanımı içinde yer alan temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin performanstır (Befort ve Hattrup, 2003:18). Bağlamsal performans ise, örgütteki tüm işlere katkı sağlayabilen ve iş tanımında yer alması gerekmeyen, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına faydaları olan gönüllü davranışlardır (Jawahar ve Carr, 2006:335).

1.4. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans değerlendirme; iş konusu, çalışanın düzeyi ne olursa olsun organizasyonlar için gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır. Çevresi ile sürekli ve sistemli bir alışveriş içindedir. İnsan bu alışverişte yani diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta

cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyar. Tüm bunlar doğal ihtiyaçlardır. (Fındıkçı, 1999: 299).

Performans değerlendirme; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyidir. (Okakın, 2009: 95). Performans değerlendirme, bir bütün olarak bireyin görevdeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durum ve özelliklerini ayrıntılarıyla ele alan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Sabuncuoğlu, 2000:160). Performans değerlendirme, bir örgütteki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizil güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkmasını sağlar. Performans değerlendirme, kısaca, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanır. (Dicle, 1982:15). Performans değerlendirmesi; personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir (Aldemir, 1996:209).

Performans değerlendirme sistemi, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirme doğrultusunda dört temel beklentiyi ölçmek üzere yapılandırılmalıdır. Bunlar (Kaplan ve Norton, 1996:150):

- a) Finansal Beklentiler,
- b) Müşteri Beklentileri,
- c) İşe ait, içe dönük beklentiler,
- d) Değişim ve buna bağlı öğrenme beklentileri.

Performans değerlendirme yapmak istemenin temel amacı kuşkusuz örgütsel amaçların her seviyedeki yönetici ve çalışanları tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmaktır (Kaplan ve Norton, 1996:150).

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçölmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir. Performans değerlendirme sistemi organizasyon içinde çok yönlü iletişimi tesis ederek kişisel gelişimi sağlamalı, örgütsel gelişime katkıda bulunmalıdır. Performans yönetim süreci, esas olarak iki faaliyeti kapsar (Dilsiz, 2006:29)

a) Geçmiş performansın hedeflere mukayeseli olarak değerlendirilmesi,

b) Geleceğe yönelik potansiyel performansın belirlenmesi.

Buna göre; performans değerlendirme insan kaynaklarının geçmişe dönük, örneğin bir yıllık çalışması, değerlenerek belirli bir standardın üzerine çıkıp çıkmadığını inceler. İnsan kaynağının çalışması bu standardın üzerine çıkmışsa, başarılı kabul edebilecektir. Ayrıca ileri yönelik sorularla da insan kaynağının gizli gücü, yani gelecekte başarı gösterip gösteremeyeceğı veya hangi konularda başarılı olacağı tahmin edilmeye çalışılır. Burada önemli olan, performansın ne olduğunun bilinmesi veya çalışmanın hangi noktanın üzerine çıktığında performanstan söz edileceğidir. Bunun yanıtı da standardın belirlenmesi ile bulunabilir (Bingöl, 1990:213).

Performans değerlendirme sistemi, insan kaynakları yönetiminde yol göstericidir. Çalışma hayatının ise başlama, görevde yükselme, statü ve ücret belirleme gibi unsurlarında bir ölçüt olarak karşıya çıkar. İş değerlendirmesi ile birlikte özellikle ücret sisteminin bir unsur olarak başarı ve verimlilik ile de ilişkilendirilerek, çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması açısından teşvik edici bir rol oynamaktadır (Şimşek, 2002).

Ayrıca, performans değerlemesi kavramı tüm organizasyonlarda resmi (formal) ve gayri resmi (informal) tüm değerlendirmeleri içermektedir. Resmi değerlendirme, örgüt tarafından personelin başarımını periyodik ve sistematik bir biçimde değerlendirmek amacıyla kurulurken, gayri resmi

değerlendirme, yöneticilerin değer yargılarına göre şekillenen astlar hakkındaki düşünceleri ifade etmektedir (Kazancı,1974:11).

1.5. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirme, insanlık tarihine bakıldığında ilk olarak 3. yy'da Çin imparatorluğunca gerçekleştirildiği görülmektedir. MÖ221-265 yılları arasında Çin'de hüküm sürmüş bulunan Wei hanedanlığı hükümdarları üst düzey yetkilerin performanslarının ölçülmesi maksadıyla "imparator performans değerlendiricisi" adı altında bir grup personel görevlendirilmiştir. Hatta III. yy. da bir Çinli filozof, imparatorluk değerlendiricilerini değerlendirmelerini gerçekleştirirken yetenek, bilgi ve liyakata göre değil de kendi beğenisini göz önünde bulundurduğu için eleştirmiştir.

1648 yılında İrlanda'da yasa koyucuların, sadece kişisel özelliklerin yer aldığı bir değerlendirme yöntemi ile değerlendirildiklerini gösteren belgeler bulunmaktadır.1800'lü yılların başları ile performans değerlendirme çalışmalarında artış olduğu gözlenmektedir. 1853 yılında ABD'nde çıkan bir kanun ile kamu görevine alınacak kişilere sınav yapılması uygulaması başlamıştır.1871 yılında yine ABD'nde İnşaat Servisleri Komisyonu tarafından işçilerin liyakata göre sınıflandırılması yapılmıştır. 1885 yılında Büyük Britanya ve İrlanda Birleşik Krallığı Kraliçesi Victoria devlet kurumlarında çalıştırılacak gençlerin liyakatlerinin belirlenmesi için Merkezi Personel Dairesi'ni kurmuştur (Üzmez, 2012).

Ancak Organizasyonlarda çalışan performansının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994; 78). Sistematik performans değerlendirme tekniklerinin ortaya çıkışı I. Dünya Savaşı sonrasındadır (Beache, 1980; 289). 1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup 1960'larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı olmuştur ve 1970'li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca,

üstlerin kontrolündeki değerlemeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturulmuştur (Carter, 1994; 132)

Ülkemizde performans değerlendirme çalışmaları ilk olarak 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Bingöl,1993; 21).

1.6. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Bir organizasyon içerisinde performans değerlendirme çalışması gerçekleştirme sonucunda elde edilen veriler iki genel amaç için kullanılmaktadır. Performans değerlendirmenin bir amacı, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır (Bayraktaroğlu, 2006). Yönetsel kararlar olarak ücret ayarlamaları, ikramiyeler, eğitim gerekliliği, terfiler, disiplin uygulamaları örnek gösterilebilir. Performans değerlemenin bir diğer amacı da çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına dair geri besleme sağlamaktır (Bayraktaroğlu, 2006). Geri besleme sayesinde, kişinin yeri, alması gereken eğitimi ve kariyerleri belirtilmiş olur. Bu çalışmalar kişiyi motive edici, kişinin kendine güvenini artırıcı niteliktedir.

Performans değerlendirme amaçlarını daha farklı ve detaylı ortaya koymaları açısından Ivanchewih, Gibson ve Donnelly'ye göre performans değerlendirme yöntem ve işlemleri iki genel amacı ve birkaç özel amacı yerine getirmektedir (Donnelly ve Ivanchevich, 1984: 477).

Genel amaçlar;

a) Yargısal -çalışan hakkında bir karar vermeyle ilgili-amaçlar,

b) Gelişme -çalışan potansiyeli ile ilgili amaçlar.

Performans değerlendirme sonuçları, ücret, terfi ve transfer kararları için temel oldukları zaman, yargısal amaçlara hizmet edilir. Yargısal amaçlar için, performans değerlendirmeyi kullanan yöneticiler performansı doğru, kesin olarak değerlendirmeli ve performansı esas alarak ödül

dağıtılmalıdır. Bu işlemin yapıldığı esnadaki başarısızlık, yargısal amaçları zayıflatır ve çalışanın yöntem hakkında alaycı olmasına sebep olur. Performans değerlendirmenin ikinci genel amacı, bireylerin kendi performanslarını öğrenmeleri ve kişisel gelişim yoluyla kendilerini geliştirmeleri ile ilgilidir. Çalışanlar, kuvvetli ve zayıf yönleri ile yetenek ve becerilerini geliştirme yollarını öğrendikleri zaman, geliştirme ile ilgili amaçlar başarılıdır. Bu konumda yöneticiler, çalışanların geçmiş performansları hakkında kararlar verme yerine, çalışanlara gelişme alanlarını teşhis etmede yardımcı olurlar.

Schuster ve Kindall tarafından Fortune' s dergisinin yayımladığı 500 büyük sanayi kuruluşunda yapılan bir çalışmada, çalışmaya katılan 403 sanayi kuruluşundan 316 (%78)' sının formal performans değerlemesi planlarına sahi olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu şirketlerin büyük bir bölümünün performans değerlemesini yönetsel, gelişmeye yönelik ve motivasyonel amaçlarla kullanmakta oldukları tespit edilmiştir (Tablo 1.1) (Klatt vd., 1985:411-413).

Tablo 2. Lider Sanayi Kuruluşunda Performans Değerlemesinin Kullanımı

	CEVAPLAR	
KULLANIM YERLERİ	YÜZDE	SAYI
Artış veya İkramiyeler	238	75,3
Çalışanlara Danışmanlık	278	88,0
Derecelendirme İçin Eğitim ve Gelişim Planlaması	270	85,1
Terfi Kararları	266	84,2

İşten Çıkarma veya Alıkoyma Kararları	184	58,2
Daha Yüksek Seviyede Performans İçin Çalışanların Motivasyonu	269	85,1
Şirket Planlarının Geliştirilmesi	178	56,3
Diğer	28	8,9
TOPLAM	316	

Kaynak: Klatt vd. 1985: 412

Performans değerlemenin amaçlarının tespitine yönelik gerçekleştirilmiş çalışmaları derlediğimizde performans değerlendirmenin temel amaçlarını üç başlık altında daha derinlemesine incelememiz mümkün olacaktır. Bunlar:

- a) Yönetsel Amaçlar
- b) Gelişmeye Yönelik Amaçlar
- c) Eğitici Amaçlar

1.6.1. Yönetsel Amaçlar

Performans değerlemesi geleneksel olarak, işgörenlerle ilgili yönetsel kararlar verebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Özellikle ücret artışı, terfi, işten çıkarma ve

transfer gibi konularda alınacak yönetsel kararlarda, performans değerlemesi sonuçlarından yoğun olarak faydalanılır (Benton ve Halloran, 1991:271) Performans değerlemesi sonuçları terfi, tayin, işten çıkarma ve transfer ile ilgili kararların belirlenmesi yoluyla personel planlaması işlevine de önemli ölçüde katkıda bulunan bir sistemdir (Kaynak, 1996: 207). Geçmişte çoğu işletme ücretlerin tespitinde kıdem sistemini kullanmakta iken, günümüzde performansa dayalı ücret sistemlerinin de kullanımı oldukça yaygınlaşmıştır. Performansa dayalı ücret sistemleri (Performance

Based Pay Systems), ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemlerini içermektedir (Benton ve Halloran, 1991:272).

1.6.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Barutçugil, 2002: 178). Performans değerlemesi temel olarak iki yolla işgörenlerin gelişimine katkıda bulunabilir. İlk olarak, öz-değerleme yapma olanağı bulan işgören kendi kendine hatalarını öğrenebilir ve düzeltici önlemleri kendisi alabilir. İkinci bir yol ise, değerlendirme süreci sonunda üstlerle astların bir araya gelerek karşılıklı fikir alış veriş yapmaları şeklinde gerçekleşir. Bu uygulamayı bir denetim ve hesap sorma olgusundan çok, bir danışmanlık hizmeti olarak algılamak gerekir (ALDEMİR vd., 1993:214).

1.6.3. Eğitici Amaçlar

Performans değerlemesinde eğitici amaçlar, işgörelere yapılan işlerin yönetim tarafından nasıl algılandığı konusunda bilgiler sağlar. Örgütün işgörelenden beklentileriyle birlikte, işgörelenden de örgütten beklentileri tespit edilerek başarı düzeyi artırılabilir (Benton ve Halloran, 1991:272) Bu ana amaçlar dışında, performans değerlemesiyle elde edilmeye çalışılan bir takım alt amaçlar da söz konusudur.

Bu alt amaçlar;

- Örgütler, değerlendirme sonuçlarına dayanarak mevcut olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynaklarına ilişkin stratejik veri üretebilir (Uyargil, 1997: 23)
- Performans değerlemesi sürekli başarı yönünde personeli isteklendirmek, personelin daha etkili ve üretken olması için eksikliklerini gidermesini sağlamak. Üst ve astlar arasındaki etkileşimi pekiştirmek (Can vd., 1995: 174)
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini sağlamak (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106),

- Personelin geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında yargıya varmayı sağlamak,
- Personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek (Shaun ve York, 1989:142)

Performans değerlemesinin yapılması işgörenler, yöneticiler ve örgütler açısından farklı algılamalar ve sonuçlar doğurmaktadır. Burada önemli olan, performans değerlemesi faaliyeti ile yukarıda belirtilen amaçlara ulaşılabilmesi için, değerlendirme sonuçlarının nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik olması ve aynı zamanda sonuçların çalışanların bilgisine açık olmasıdır (Yüksel, 1998: 163). Bu sayede işgörenler, kendi eksikliklerini öğrenme ve bunları giderebilme olanağı bulacaklardır. İşgörenlerin bilgisine kapalı bir performans değerlendirme sistemi ile arzu edilen amaçlara ulaşılabilmesi mümkün değildir.

1.7. Performans Değerlemenin Yararları ve Zararları

Performans değerlendirmenin yararlarını üç yönüyle ele alınmıştır. Bunlar;

- a) Örgüt (organizasyon) için yararları
- b) Yöneticiler (değerlendirenler) için yararları
- c) İş görenler (değerlendirilenler) için yararları

1.7.1. Örgüt İçin Yararları

Performans değerlendirme öncelikle bir işletme politikasıdır ve bu işlem sonucu organizasyonda öncelikle beklenen, verimlilik ve karlılık artışıdır (Uyargil, 1994). Bunların dışında organizasyona sağladığı diğer faydalarda aşağıda belirtilmiştir (Kaynak vd., 1998; 29-30)

- Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir, insan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,

- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık,işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan).

1.7.2. Yöneticiler İçin Yararları

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler gene de yöneticiler olacaktır (Uyargil, 1994;9).

Performans Değerlendirme Yolu İle Yöneticiler (Kaynak vd., 1998;208) ;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırırlar,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

1.7.3. İşgörenler İçin Yararları

Performans değerlendirmenin işgörenler (değerlendirilenler) açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir (Örücü ve Köseoğlu, 2003 ;27) :

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,

- İşten elde edilen doyumun artmasıyla kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi

1.7.4 Performans Değerlemenin Potansiyel Zararları

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında potansiyel zararları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Örücü ve Köseoğlu, 2003; 29-30) :

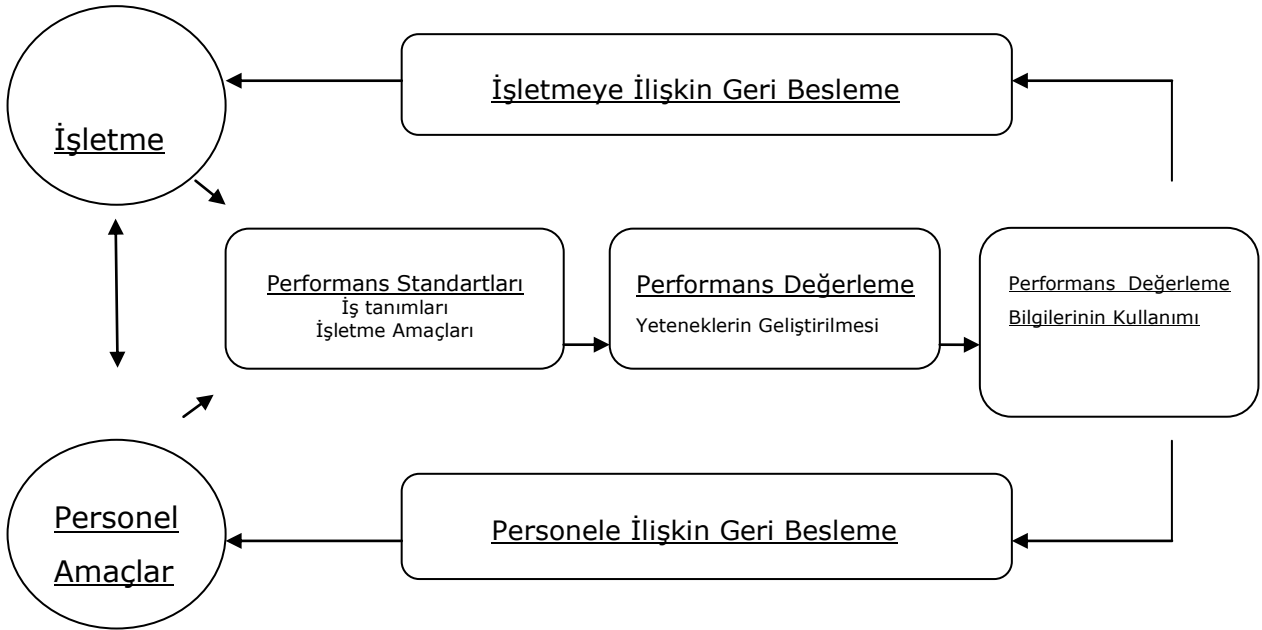
- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar.
- Performans değerlendirme programlarının çoğu kez farklı ve zıt amaçları entegre etmeye teşebbüs etmesidir. İşgören ürettiği işlerin resmi bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu bildiği zaman, üstü ile performansı hakkında açık ve samimi bir şekilde güçlükle tartışır.
- Değerlendirmenin, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verdiği iddia edilmektedir.
- İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir.
- Performansın değerlendirilmesinde kullanılan uygun standartların muhafaza edilmesi de sürekli bir sorun oluşturmaktadır.
- Değerlendirme yapan şahıslar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir.

- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta, hem de çok pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi de zor olabilir.
- Eğer ücrete dayalı performans değerlendirme sistemi uygulanıyorsa ücretin adil bir şekilde performansa dayandırılması da zor olabilir.

1.8. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. İşletmenin yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rast gele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur (Sabuncuoğlu, 2000).

Tablo 3. Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: Örücü ve Köseoğlu (2003:33)

Performans değerlendirme, yöneticinin gelecekteki davranışlarını planlamasında bir faktör, astların etkin olarak değerlendirilmesi için de bir tekniktir (Erdoğan,

1991; 169). Performans değerlendirme sürecini aşamaları üzerinden özetleyecek olursak; ilk etapta organizasyonun tümünün ve organizasyonu oluşturan öğelerin hedeflerinin belirlenmesi ardından belirlenen hedefler doğrultusunda kriterlerin ortaya konup standartların saptanması ve mukayese edilmesi, değerlendirme sıklığının periyotlarının kararlaştırılması, değerlendiricilerin tespiti ve eğitimleri ve performans değerlendirme sürecinde son olarak performans değerlendirmesi görüşmelerinin yapılması.

1.8.1. Hedeflerin Belirlenmesi

İyi organize edilmiş bir sistemin hedefleri, sistemi meydana getirip yönetecekler için olduğu kadar onun kapsayacağı bütün elemanlar içinde açık olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2006; 111). Hedeflerin geliştirilmesi için prosedürlere, bir kurumun yöneticileri kadar personelin de azami katılımı sağlanmalıdır. Hedefler, kurumun misyon durumunu içermeli, amaçlar ve eylem planlarının her ikisi de kurumsal planlama dokümanlarıyla ilişkili olmalıdır. Hedeflerin konması, sürekli bir araştırma ve karar verme sürecini içerir. Birey ve ünite bilgisi hedeflerin konmasında bir başlangıç noktasıdır. Bütün gerekli bilgileri topladıktan sonra, stratejik planlamanın temel çıktısı, vizyon ve misyona temelini oluşturan organizasyon hedeflerinin konmasıdır. Bir hedef belirli bir periyotta uzun dönemli amaçtır. Bu, belirli ve gerçekçi olmalıdır (Özdemir, 2002).

Etkili bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak için, açık ve net olarak tanımlanması gereken iki ana hedef vardır. Bunlar; organizasyonel performans hedefleri ve bireysel performans hedefleridir (Bayraktaroğlu, 2006; 111).

1.8.1.1. Organizasyonel Performans Hedefleri

- Hangi işlerin yapılacağına açıklığa kavuşturulması
- İşlerin nasıl yapılacağına çalışanlarla birlikte planlanması
- Terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olması (işe göre ücret sisteminin uygulandığı yerlerde)
- Çalışanlar için ger besleme aracı olması

- Eğitim, geliştirme, çalışanlara yardım gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için veri sağlaması
- Organizasyonun hedeflerini ve misyonunu uygulaması (Palmer, 1993; 16)

1.8.1.2. Bireysel Performans Hedefleri

- Değerlendirilmeye tabi olan işgörenler performans değerlendirme sürecine katkı sağlamak isterler.
- Değerlendirilmeye tabi olan işgörenlerin beklentisi üstleri ile değerlendirme sonuçlarında aynı görüşte olmak.
- Astın yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gereken konularda amirin desteğini sağlama beklentisi de performans değerlendirme sistemlerinde dikkate alınmalıdır.
- Astın sistemden bir diğer beklentisi de, değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki ilişkiyi net bir biçimde görebilme arzusudur.
- İşgörenler için de yaptıkları işe ilişkin tek tek hedefler belirlenmelidir((Bayraktaroğlu, 2006; 112).

1.8.2. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında büyük önem taşıyan bir aşamadır (Bayraktaroğlu, 2006). Performans değerlendirme sisteminde öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.

İş analizi; işletmelerde yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle; iş analizi, işletmede yapılacak, her bir işin niteliği, işin genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik bir şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreç olarak tanımlanabilir. İş analizi, bir

işin ne olduğunu, neden yapıldığını, yapılabilmesi için gerekli niteliklerin nelerden oluştuğunu tespit etme işlemidir (Kurt ve Dağdeviren, 2003;163)

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar Sabuncuoğlu tarafından şöyle sıralanmıştır:

- Kriterler; işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir (Sabuncuoğlu,2000;187).

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır.

Örneğin;

İş bilgisi: Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz

İş yeteneği: Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

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

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir:

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin, bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriterleri alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık,

uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vs. gibi.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir (Sabuncuoğlu,2000).

1.8.3. Değerlendirme Standartlarının Saptanması

Performans değerlemede bir standart oluşturmak zorunludur ve geliştirilebilecek standartların gerçekçi, ayırıcı, değerleyen ve değerlendirilen tarafından kolay kabul edilir faktörlerden oluşması gereklidir (Bilgin, 2001;214). Başarıyı belirlemek için ölçülen şeyin ne olduğunu belirlemek gerekmektedir.

Performans standartları hem ast, hem de amir için yararlı olacak iki tür bilgi içerir; "neyin yapılması gerekmektedir?"ve "nasıl yapılması gerekmektedir?" Bir kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığından birinci sorunun yanıtı bize görev tanımları sağlamaktadır. Performans standartları aslında ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verildiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir (Uyargil,1994;29).

Standartların başarılı olabilmesi için taşınması gereken özellikleri şu şekilde belirlenmiştir (Sabuncuoğlu,2000):

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır.

Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

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

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

Performans değerlemede standardın veya bir standart oluşturmanın zorunlu olduğunu, geliştirilecek standardın gerçekçi, ayırıcı, değerleyen ve değerlendirilen tarafından kolay kabul edilir faktörlerden oluşması gerekir. Ayrıca saptanacak standartların işin istenen yönüyle ilgili olması gerektiğini, işin geliştirilmek istenen yönüne bağlı standartların performans değerlemede etkinliğini sağlayacağını unutmamak gerekir (Erdoğan,1991;171).

1.8.4. Performans Değerlemede Periyotlarının Belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir (Sabuncuoğlu, 1997; 171). Performans değerlendirilmesi resmi bir değerlendirmedir ve belli bir takvime bağlı olarak yapılır (Schemel, 1997; 132). İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir (Sabuncuoğlu, 1997; 171).

Başka bir görüşe ise değerlendirmenin “belli tarihlere” bağlanması yerine “belli durumlara” bağlanması uygun olur. Belli durumlar kişiye ve göreve göre değişik olabilir. Örneğin bu görüşe göre değerlendirmeye ancak kişinin örgüt, görev ya da amir değiştirmesi veya görevin kapsam ve özünde, kullanılan yöntemlerde esaslı değişikliklerin olması gibi belli durumlarda başvurulur (Tutum,1979; 157).

Değerleme periyodunu belirlemede etkili olabilecek diğer unsur, işletmede uygulanan yöntemdir. Seçilen yönetimin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi içermesi ve toplu değerlendirme gerektirmesi, uygulama periyodunu belirlemede ve uygulanmasında sınırlayıcı bir unsur olabilir. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının uygulanma zamanları da değerlendirme periyodunu belirleyebilir (Atay, 1990; 242)

1.8.5. Değerlendiricilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan

kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörelere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Sabuncuoğlu,1997).

1.9. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlemesinde işletmenin ya da değerlemenin uyguladığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve işgörelar arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlemeyi gerçekleştirmektir. Personel

politikasının önemli bir bölümünü oluşturan işgören değerlemesinin uygulanması, işgörenlerin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi yönde yararlanılmasına neden olacaktır (Sabuncuoğlu,2000; 172).

Performans değerlemesi her örgüt tarafından farklı amaçlarla kullanılmakla birlikte, temelinde bireysel ve dolayısıyla örgütsel etkinlik ve verimliliği artırma düşüncesi yatmaktadır. Konumuz açısından bakıldığında örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, büyük ölçüde bu amaca hizmet edecek etkili bir performans değerlendirme yönteminin tercih edilmesiyle doğrudan ilgilidir. Zira, genellikle benimsendiği gibi, kullanılan ya da kullanılacak olan performans değerlendirme yöntemi değerlemenin hizmet edeceği amacın bir değişkenidir. Ancak uygulamada, performans değerlendirmeyle ilgili olarak bir tek amaç olmadığı gibi bir tek yöntemle de birçok amacın aynı düzeyde elde edilebilmesi neredeyse mümkün değildir (Kazancı, 1974; 11).

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek yada daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern tekniklerdir. Bu nedenle konu ile ilgili literatürde de performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

Performans değerlendirme konusundaki klasik ve modern yöntemler arasındaki en büyük farklılık, değerlendirme ve yöntemi ve değerlendirci bakımındandır. Klasik yöntemler, daha çok alt kademedeki iş görenlere uygulanırken çağdaş yöntemler de üst kademelerde çalışanların değerlendirilmesi ağırlık kazanmıştır (Bayraktaroğlu, 2006;117).

Performans değerlendirme yöntemlerini detaylı olarak açıklanmadan önce şu şekilde sınıflandırılabilir (Bayraktaroğlu,2006; Sabuncuoğlu, 2000, Örüçü ve Köseoğlu, 2003)

Klasik Performans Değerleme Yöntemleri:

- Serbest değerlendirme yöntemi
- Kritik olay yöntemi
- Grafik değerlendirme yöntemi
- Zorunlu seçim yöntemi
- Derecelendirme yöntemi
- Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemi
- * Doğrudan sıralama yöntemi
- * Sıraya koyarak değerlendirme yöntemi
- * Alternatif sıralama yöntemi
- * İkili karşılaştırma yöntemi
- * Adam adama kıyaslama yöntemi

Modern Performans Değerleme Yöntemleri:

- Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi
- Kendini geliştirme yöntemi
- Başarı kaynakları yöntemi
- Alan incelemesi yöntemi
- Değerleme merkezi yöntemi
- Bars (Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi)
- 360 Derece Değerleme Yöntemi

1.9.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri

Bu yöntemler, tek değerlendirici tarafından, sayıca az işgörenin çalıştığı işyerlerinde uygulanmaktadır. Yöntemler, daha çok iş ağırlıklı olup, uygulaması kolay ve basittir (Yücel, 199;113) Bu yöntemler;

1.9.1.1. Serbest Değerleme Yöntemi

Değerleme yöntemlerinin en basitidir. Değerlemeyi yapan kimseye aday hakkındaki düşünce ve kararı sorulur. Bu karar yazılı veya sözlü olarak daha

üst kademeye bildirilir. Özel formlar kullanılmaz. Sakıncaları çoktur. Uygulama alanı sınırlıdır, pek fazla kullanılmaz (Yalçın, 1998;92).

1.9.1.2. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem işgören davranışlarındaki ilginç olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir (Bayraktaroğlu, 2006; 123). Yöntemde personeli gözlemleyen değerleyici işgörenin başarı ve başarısızlıklarını ortaya koyan belirgin davranışlarını kaydeder ve genelde kaydedilen örnekler çalışanın performansında değerleyici kritik olaylardan oluşur (Tahiroğlu, 2002;75). Kritik olay yaklaşımında ilginç bir gözlem, standartların amirce saptanması sorunudur. Bu ölçütlerin haksız ve adaletsiz bir kimlik taşıma olasılığı da vardır. Bu durum karşısında akla gelebilecek bir çözüm biçimi, bu standartların hiç olmazsa, önceden bizzat ast tarafından kabul edilmesi koşulunun öngörülmesidir. O zaman ast, iş başarımının iyileştirilmesi yönünde olumlu biçimde güdülenmiş (isteklendirilmiş) olacaktır (Canman, 2000;176).

1.9.1.3. Grafik Değerleme Yöntemi

Organizasyonlarda en çok kullanılan yöntemdir (Bayraktaroğlu, 2006;120). Grafik değerlendirme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin bulundukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir (Sabuncuoğlu,2000). Ancak bu yöntemin çok kullanılmasına karşın, diğer performans değerlendirme yöntemleri gibi derinlemesine bilgi sağlayamaz (McKENNA, 2002).

1.9.1.4. Zorunlu Seçim Yöntemleri

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra geliştirilen bu yöntemin bir çok çeşidi bulunmaktadır (Can, vd., 2002; 173) . En yaygın olarak kullanılan biçim, oluşturulmuş ifade gurupları arasından en uygun olanı seçmedir (Van, vd.,1990; 349). Yöntemin temelini şu ilkeler oluşturur:

- Bir personelin üstlendiği bir görevde çeşitli davranışları vardır; bu davranışların bazıları iyi bazıları kötüdür.
- İyi davranışların bir kısmı başarı ile yakından ilgili ve önemlidir; ancak diğer iyi davranışlar iş başarısı için önemli değildir.
- Kötü davranışların bir kısmı iş başarısı ile ilgili ve önemlidir; öte yandan diğer kötü davranışlarla meşgul olmak özellikle arzu edilmez, fakat bunlar gerçekten iş başarısını olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemez.

Bu varsayımlardan hareket edilerek personelin iyi ve yetersiz yönleri belirlenebilir. Yöntemde ilgilenilen özellik ve davranışlarla ilgili olumlu ve olumsuz ifadeler kullanılır. Bu ifadeler aynı derecede iyi ve kötü olarak hazırlanacağından değerlendirici personele az mı yoksa fazla mı değer verdiğinden emin olamaz. Böylece değerlendirici etki altında kalmadan, taraf tutmadan değerlendirme yapabilir (Can, vd., 2002; 174).

1.9.1.5. Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemde konu alınan her işin yapılış biçimi ve kişisel davranış özelliklerini gösteren belli sayıda kriterler kullanılarak, iş gören değerlendirilir. Ayrıca her kriter çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçerek işaretler. Bu kriterlere örnek gösterilecek olunursa; işin miktarı, inisiyatif, işin kalitesi, yargılama, devamlılık, insancıl davranış, işe ve çevreye uyum, sorumluluk, işe bağlılık vb. gösterilebilir (Sabuncuoğlu, 2000).

1.9.1.6. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemleri

Bu Yaklaşım, bir işgörenin, diğer işgören ile karşılaştırılması düzenine dayanır. Bu yaklaşım çerçevesinde işgören performans değerlendirilmesinde kullanılan başlıca yöntemler şunlardır:

1.9.1.6.1. Doğrudan Sıralama Yöntemi

Doğrudan sıralama yöntemi en kolay ve en ekonomik başarı değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde bir personelin diğer personel ile karşılaştırılması söz konusudur. Doğrudan sıralama yönteminde yönetici, tüm personeli en başarılıdan en başarısız doğru sıraya koymaktadır.

1.9.1.6.2. Sıraya Koyarak Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde ilk önce başarısı değerlendirilecek personelin isimleri belli bir sıra ve düzene dayanmaksızın bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Değerlendirici kâğıtta yazılı isimler arasından kendi düşünce ve izlenimlerine göre "en fazla değer" taşıdığına inandığı personelin ismini işaretleyerek o ismi kâğıdın sağ başına yazar. Aynı değerleyici ikinci iş olarak bu kez "en az değer" taşıdığına inandığı personeli seçip ismini işaretleyerek kâğıdın sağ tarafında en alta yazar. Bundan sonra sol tarafta kalan isimler arasından yine en fazla değer atfolunan personel seçilip ismi üzerine işaret konur ve bu isim sağ tarafta oluşan dizinin en başındaki ismin altına yazılır. İşleme sol taraftaki tüm isimler tamamıyla işaretlenip, değerlendiricinin takdirine dayanan yeni bir isim sırası ortaya çıkıncaya kadar devam edilir. Anlaşılabacağı gibi bu yöntemde sıralama listenin orta kısmı en son aşamada doldurulacaktır (Can, vd., 2001; 176).

1.9.1.6.3. Alternatif Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmede bulunan kişi değerlendirmeye aldığı iş görenler arasında en başarılı ve en başarısız listenin başına ve sonuna gelecek şekilde yerleştirir ardından aynı şekilde ikinci en başarılı ve ikinci başarısız listenin devamına ekler ve liste ortada son bulur. Ancak listenin ortasında yer alan işgörenleri değerlendirmede belirsizlik yarattığı için pek fazla tercih edilen bir yöntem değildir (Can, vd., 2001).

1.9.1.6.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yönteminde personelin isimleri bir kâğıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her personel diğer personel ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan personelin isminin karşısına veya kartına

bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra ismi karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır. Yukarıda açıklanan yöntemler kolay ve ekonomik biçimde kullanılabilir. Bu yöntemlerde her personelin belirli bir sırası bulunmaktadır; herhangi bir sıraya iki personelin gelmesi olanaklı olmamaktadır. Bu yöntemlerin bir diğer ortak yönü de, tek bir ölçüte göre (örneğin genel başarı düzeyi, devamsızlık) personelin başarısını değerlendirmesidir. Personelin başarı düzeylerinin birbirinden ayırt edilmeyecek biçimde yakın olması ve değişik ölçütlerin (boyutların) de değerlendirmede dikkate alınması gereksinmesi, dördüncü teknik olarak zorunlu dağıtım (forced distribution) yönteminin gelişmesine yol açmıştır (Can, vd., 1998).

1.9.1.6.5. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Bu yöntem ile liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir. Öteki personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astları tarafından kullanılabilir (Aldemir,1996;285).

1.9.2. Modern Performans Değerleme Yöntemi

Çağdaş performans değerlemesi yöntemleri, klasik yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlendirmeyi bütün yönleri ile gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla doğmuşlardır (Kazancı, 1974; 24). Çağdaş yöntemlere göre, başarı değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılır duruma gelmiştir. Ayrıca, bu yöntemlerle yapılan değerlendirmeler, işgörenlerin beklentilerini daha ön planda tutmayı esas almaktadır (Yücel, 1999). Bu yöntemler;

1.9.2.1. Amaca ve Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, çağdaş değerlendirme yöntemlerinin özünü oluşturmaktadır. Bu yöntemin genel olarak şu gerekçelerle ortaya çıktığı savunulmaktadır (Timur, 1983;15):

- Geleneksel değerleme yöntemlerinde ortaya çıkan sorunları en alt düzeye indirmek,
- Değerlemeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak,
- Kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak,
- Değerlemede işgörenin işteki başarısını ön planda tutmak,
- Değerleme sürecinde değerlemecilere de etkin bir görev vermek.

Amaçlara göre yönetim, P. Drucker tarafından bir planlama yaklaşımı olarak ortaya konulmuş bir yönetim felsefesidir. Amaçlara göre yönetim, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Amaçlara göre yönetiminin değişik kullanım alanları bulunmaktadır. Amaçlara göre yönetim, bir planlama tekniği; amaçların belirlenmesine astların katılımını sağladığı, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için bir güdüleme tekniği; yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme tekniği ve örgüt değiştirme ve geliştirme tekniği olarak da kullanılmaktadır (Can, vd.,1998).

1.9.2.2. Kendini Geliştirme Yöntemi

İçerisinde bulunduğumuz çağın en belirgin özelliklerinden birisi de bilginin sürekli çoğalması, hızla hareket edebilmesi ve değişmesidir. İnsanoğlunun bu değişim sürecine ayak uydurabilmesinin ön şartı kendisini sürekli olarak yenilemesidir. Bu yönüyle kendini geliştirme, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek ve kendini yenilemek için girişilen çabaların tümü olarak tanımlanabilir (Örücü, 2003;51).

Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlemeleri için kullanılabilir. Kendini geliştirmeye yönelik etkinlikler arasında, her türlü eğitim etkinliklerine katılmak, seminer, kurs vb. Çalışmalarda aktif olmak, yeni bir takım şeyler öğrenmek, işin gerektirdiği gelişmeleri izlemek, daha üst roller ve görevler için hazırlanmak gibi çalışmalar öncelikle sayılabilir. Bu

yöntemin tek kriter olarak ele alınmaması diğer yöntemlerle desteklenmesi faydalı olacaktır. Hemen her sektörde kişisel gelişimin önemi ve gereği söz konusu olduğundan bu yöntem birçok sektörde kullanılabilir (Fındıkçı,1999).

1.9.2.3. Başarı Kaynakları Yöntemi

Basarı kayıtları; kişinin yayınları, konuşmaları, yazıları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, yöneticinin bir yıl içindeki işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki etmektedir. Ancak bu kayıtların en büyük dezavantajı, kişinin yalnızca olumlu yönlerini içeriyor olmasıdır.

1.9.2.4. Alan İncelemesi Yöntemi

Sübjektif performans ölçüleri kullanıldığı zaman yöneticilerin bazı işgörenlerini kayırdığı sıkça karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı işverenler, bu tür çalışmalarda daha yüksek bir standardizasyon sağlamak için alan incelemesi yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntemde insan kaynakları bölümünden uzman bir temsilci, performans değerlendirme sürecinde, değerlemesi yapılan kişinin ilk yöneticisi ile beraber değerlemeyi yapmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı, ilgili yöneticiden personelin performansı ile ilgili spesifik bilgiler almakta ve bu bilgilere dayalı bir değerlendirme işlemi yapmaktadır. Daha sonra, bu değerlendirme notları ilgili yönetici ile insan kaynakları uzmanı arasında tekrar tartışılmakta ve sonuçta varsa, gerekli değişiklikler yapılarak yöneticinin de onayı alınmakta ve böylece personelin performans değerlendirme işlemi tamamlanmış olur. Bu yöntem, yüksek maliyetli ve kullanım açısından pratik olmaması nedeni ile işletmeler tarafından fazla tercih edilmemektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003).

1.9.2.5. Değerleme Merkezi Yöntemi

Yöntemin uygulanması, terfi, eğitim ve diğer yönetsel programlar için çalışanların bir dizi alıştırma programlarında görev almalarını ve bu süreçte iki-üç günlük dönemlerde personelin gözlenmesini ve değerlendirilmesini içerir. Bazı değerlendirme merkezlerinde, kişisel görüşme ve psikolojik

testler ve değerleme yapmada kullanılmaktadır. Değerleme merkezi yöntemi, personelin geçmiş performansı yerine gelecekteki performansıyla yani personelin gelişimiyle ilgilenir. Bu açıdan personelin potansiyelini değerlemeye çalışan bir yöntem olarak ele alınır (Gibson, 1988).

Değerlendirme merkezleri, çalışanın geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulunan, çalışanın gelecekteki performans durumunu tayin etmeyi, gelecekte, potansiyelinin, yani is başarma g ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Canman, 1993:28).

İşletmelerin genellikle kendi bünyelerinde oluşturdukları bu merkezlere katılacak olan adayların seçimi yöneticiler tarafından yapılır. Seçilen adaylara, merkezlerde 2-3 gün süren bir program uygulanır. Belirli bir eğitimden geçmiş değerlendirenlerin gözetimi altında süren bu 2-3 günlük çalışmaları, adayların değerlendirilmesi süreci takip eder. Değerlendirme merkezlerinde, kişilerin yönetsel yetenekleri ve gelecekte yönetim alanında gösterecekleri basarı saptanmaya çalışılırken, temel ilke olarak benzetim tekniklerinden yararlanılır. Diğer bir değişle, gelecekte kişinin faaliyetlerini sürdürmesi gerekecek koşullar yaratılır ve bu koşullar gerçekmiş gibi davranışlarda bulunması amaçlanır. Daha sonra söz konusu koşulurda gösterilen davranışlar gözlemlenir ve değerlendirilir. Yaratılan bu koşullar adayların liderlik, esneklik, haberleşme konusundaki beceriler, planlama ve örgütleme, yatkınlık, kararlılık ve motivasyona ilişkin özelliklerinin değerlendirilmesine olanak sağlayacak biçimde düzenlenir (Altuncu, 1998: 75).

Değerleme merkezi tekniği pahalı bir yöntemdir. Bu nedenle paket programlar geliştirilmiştir. Paket programların giderek yayılması nedeni ile uygulama kolaylığı sağlamak bakımından, bazı n incelemeler gerekmektedir. Program ncesi şu çalışmaların yapılması gereklidir (Can, vd., 1998; 180)

- İş Analizleri ile program öncesi pozisyonların görevleri saptanarak paket programın amaçlara uygunluğu denetlenmelidir,
- Beceri gerekleri iş analizi yoluyla elde edilen bilgilere dayalı olarak hazırlanmalıdır,
- İşin niteliğine ve örgütteki düzeyine göre alıştırma ve örnek olaylar geliştirilmelidir,
- Değerleyicilerin eksiksiz biçimde eğitilmeleri sağlanmalıdır,
- Merkezi bir yönetim gereklidir. Ayrıca gözlem ve değerlendirmeler, merkezde yetiştirilmiş gözetmenlerce yürütülmelidir,
- Geri Bildirim yolu ile elde edilen bilgiler sistemin tasarımında kullanılmalıdır.

1.9.2.6. Bars (Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi)

BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales), son yıllarda özellikle Amerika'da ortaya çıkmış bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, geniş çapta kullanımı yaygınlaşmamış olmasına rağmen, diğer geleneksel yöntemlere göre bir takım sorunların üstesinden gelme özelliğine sahiptir (Örücü ve Köseoğlu, 2003;53). Bu yöntem, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem Davranışsal Beklenti Ölçekleri de (Behavioral Expectation Scales) denmektedir. Bu yöntemde, işgörenlerin her iş ve iş grubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışları, yalnız çeşitli kişilik özelliklerine bakmaksızın, ne düzeyde ortaya koyabildiklerini değerlendirir (Torrington ve Hall, 1995; 325).

Davranışsal temelli değerlendirme yöntemi; belirli, gözlemlenebilen ve ölçülebilen iş davranışlarını tanımlarlar. İşle ilgili davranışların ve performans boyutlarının örnekleri, her bir performans boyutu ile ilgili katılımcıların etkin olan/olmayan belirli örneklemelerde bulunmaları istenerek ortaya çıkarılmaya çalışılır. Daha sonra bu davranışsal örnekler doğru performans boyutlarına çevrilmişlerdir. Davranışsal olayların, rakamsal olarak ettikleri düşünülen performans düzeylerine ölçeklendirilmişlerdir. Performansın etkinliği konusunda daha yüksek

değerlendirmeci uzlaşmasına sahip olan tanımlanmış olaylar performans boyutu üzerinde ölçek olarak kullanılmak üzere korunmuştur. Bu süreçlerin sonuçları beklentilere sahiptir, planlar, uygular, anlık ortaya çıkan problemleri çözer, emirleri yerine getirir, acil durumlarla başa çıkar gibi davranışsal tanımlamalardır (Decenzo ve Robbins, 1999; 298).

Yöntemin uygulamasında ilk olarak kritik olaylar yöntemi ile personel ve üstünden iş başarısı ile ilgili veriler toplanarak bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılır. Yönetmel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler gibi ifadeler taşıyan her boyut personeli değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır. Daha sonra tüm kritik olaylar bu boyutlar içinde toplanarak, davranışsal temelli değerlendirme ölçeği geliştirilir (CAN, vd., 2001; 186).

Tablo 4. Davranışsal Temelli Değerleme Ölçeği

	İŞ İLİŞKİLERİ	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derece mükemmeldir	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir

Çalışma grubu ve diğer bölüm personel ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır	7	

Kaynak: Can, vd. (2001: 188)

Davranış tanımlarının işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirilmesi daha güvenilir sonuçlar verirken, standartların belirgin olması, öznel yargılama yerine gözleme dayanması, sonuçların personele daha kolay açıklanabilmesi ve çalışanların iş performansı ile ilgili daha etkili geribildirim vermesi yöntemin yararları arasında sayılmaktadır (Anderson, 1993;43-45).

İlaveten yöntemin geliştirilmesinin önemli ölçüde zaman, emek ve kararlılığa ihtiyaç göstermesi, farklı işler ve iş grupları için farklı formlar gerektirmesi ve bu sebeple maliyetin artması, boyutların oluşturulmasında kullanılan başarı ölçütlerinin fazlalığı sebebiyle tamamının kullanımının mümkün olmaması ve ölçek üzerindeki tanımlara uymayan davranışların ve personelin çıkabilmesi yöntemin sakıncaları arasında sayılmaktadır (Schuler, 1984; 24).

1.9.2.7. 360 Derece Değerleme Yöntemi

Bu yönteme 360 derece adının verilmesinin nedeni çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından kaynaklanmaktadır (Aldemir, 1996). Bu, çoklu değerlendirme sistemi olarak da ifade edilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden,

tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir. İşgören performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle işgören performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği umut edilmektedir (Woods,1997;202). Bu yöntem işletmeler için çok yararlı olmasına rağmen çok dikkatli bir planlama ve gelecek değerlendirmelerde kullanmak için iyi bir yürütme sistemi gerekmektedir (Beadwell ve Holdven, 2001; 271).

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar (Arslan,2007;15):

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere Uyabilirlik,
- İnsanlarla İlişkiler
- Görevin Yönetimi
- Üretim ve İş Sorunları
- Başkalarının Yetiştirilmesi
- Personelin Geliştirilmesi

360 derece geri bildirim sistemi çok taraflı bir değerlendirme sürecidir. Çalışanlarının performansının bir çok değerlendirici tarafından değerlendirilmesi, bu sistemin klasik yöntemlere göre daha etkin bir yöntem olmasını sağlar. 360 derece geri bildirimin özellikle çalışan açısından belirgin yararları bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006; 125):

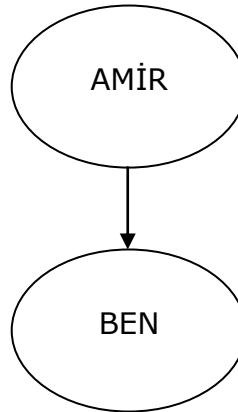
- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
- Geri bildirimler isimsiz olduğundan daha dürüst ve açık olur.
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağı bulur.
- Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğu netlik kazanır.
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında açık odaklanmış iletişimin temeli oluşturulur.

- Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının tespitine yardımcı olur.
- Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.
- 360 derece geri bildirimi ayrıca müşterilerin değerlendirme sürecine dahil olmaları nedeniyle onlar için de fayda sağlar.
- Performans değerlendirme fonksiyonunun geri besleme yaptığı eğitim, personel seçimi, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına daha geçerli bilgi sağlayabilir.
- 360 derece değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanı performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içindeki diğerlerinin de görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.

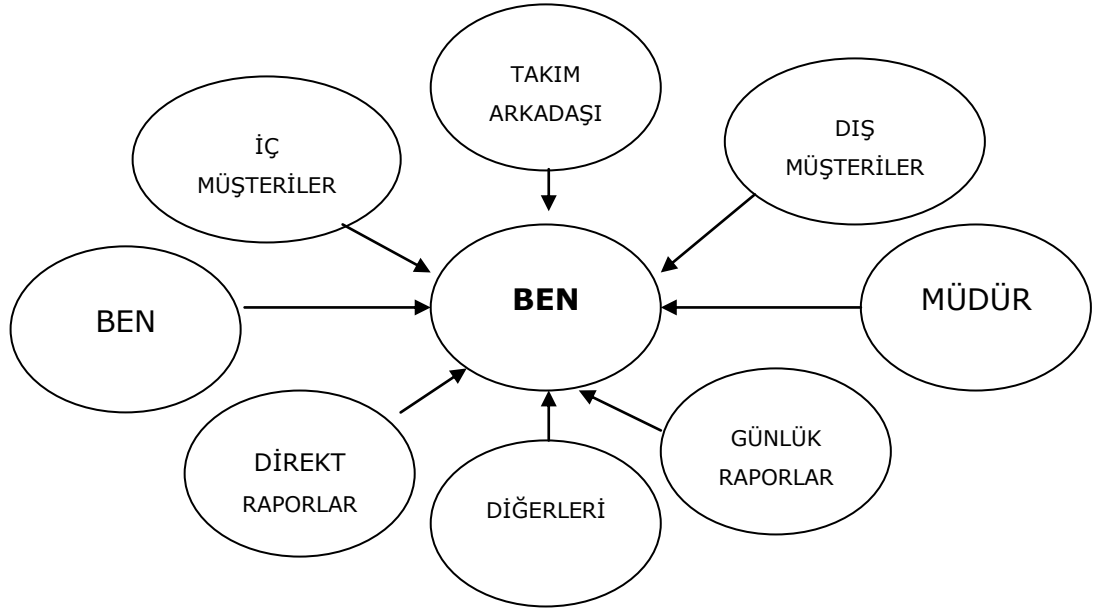
360 derece geri bildirim ve değerlendirme sürecinin geleneksel yapıyla olan farkını şekil yardımıyla gösterecek olursak;

Şekil 1. Tek Kaynaklı Sistem ve 360 Derece Geri Bildirim Süreci

Geleneksel Yöntem



360 Derece Geri Bildirim



Kaynak: Koçar, (2001:35)

Tüm bu avantajlarına rağmen 360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur (Turgut,2001)

- Öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkân daha fazla iken değerleyici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.
- Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.
- Bir diğer husus değerleyiciler 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.
- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hâkimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.

BÖLÜM 2: GÖREV PERFORMANS ve BAĞLAMSAAL PERFORMANS

2.1. Görev ve Bağlamsal Performansın Doğuşu

Performans kavramının bağlamsal performans ve görev performans olarak ayrıştırılması 1990'lı yılların başlarında W.C. Borman ve S. J. Motowidlo tarafından gerçekleştirilmiştir. 1993 yılında Amerikan Hava Kuvvetleri'nde yapılan çalışmada; çalışan 421 tamircinin yöneticilerce görev, bağlamsal ve toplam performansları ölçülmüştür. Bu çalışma ile performans kriterlerinin içeriğini temel görev sorumlulukları ve göreve özgü davranışların ötesine genişletmişlerdir. Borman ve Motowidlo bu çalışmada, konuya işe özgü görev performansının daha da ötesinde davranış kalıplarını dahil ederek örgütün iş gördüğü sosyal ve motivasyon ile ilgili çevreyi destekleyen kişilerarası ve istemsel davranış grupları olarak bağlamsal performansı tanımlamışlardır. Böylece bağlamsal performans ve görev performansı arasında bir ayrım yapmışlardır(Doğan ve Özdevecioğlu, 2006). Daha sonrasında 1994 yılındaki Van Scotter'ın ampirik çalışmaları görev performansının bağlamsal performanstan ayrılması gerektiği ile ilgili tartışmayı desteklemiştir. Walter C. Borman ve Stephan J. Motowidlo iş örgütlerinin çevresel kaynaklara sahip olduklarını, bu kaynakları ürün üretmek ya da şekillendirmek için kullandıklarını ve dönüşüme devam etmek için daha fazla çevresel kaynak ile değiştirdiklerini belirtmektedirler (Borman ve Motowidlo, 1993: 72). Bu dönüştürmenin merkezinde ise işlenmemiş madenlerin işlenmesi suretiyle örgütün ürünleri haline dönüştürüldüğü, organizasyonun teknik merkezinin bulunduğu vurgulanmaktadır. Örgüt içerisindeki birçok görev bu teknik merkezi tamamlayıcı parçaları ya da gerçekten işlenmemiş materyalleri örgütün ürünleri olarak üretmek için dönüştürme adımlarını içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1993). Borman ve Motowidlo'ya göre teknik merkeze direkt olarak katkıda bulunan performans görev performans denilmektedir. Bununla birlikte teknik merkeze direkt olmayıp, dolaylı katkıda bulunan görevlerde bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak yönetim birimi, muhasebe birimi, personel işleri birimi vb. gösterilebilir. Bu birimler teknik merkezin

etkinliği ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemesi açısından oldukça önemlidir. İşte bu tip görevler görev performansı tanımının diğer parçalarını oluşturmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993). “Teknik merkeze katkıda bulunur” ibaresi performans türlerini birbirinden ayırmak adına önemli bir niteliktir (Rotundo ve Sackett, 2002: 67). Teknik merkez üzerinden mal yada hizmet üretimine katkı sağlamaya yönelik faaliyetler görev performansı bunun dışında kalan faaliyetler ise bağlamsal performans olarak nitelendirilmiştir.

Teknik merkeze direkt katkı sağlamak dışında kalan bağlamsal performansın içerdiği faaliyetler nelerdir? Cevap olabilecek faaliyetler şunlardır (Doğan, 2005).

- İşin parçası olmayan görev faaliyetlerinin yapılmasına gönüllü olmak.
- Kendi iş faaliyetlerinin başarılı bir şekilde tamamlanması gerektiğinde büyük bir heves ile sebat etme yada çaba gösterme.
- Diğerlerine yardım etme, işbirliği sağlama.
- Kişisel olarak sıkıntı vericide olsa, örgütsel kural ve kaidelere uymak.
- Örgütsel amaçları destekleme, savunma ve müdafaa etmektir (Borman ve Motowidlo, 1993:73).

2.2. Görev Performans Kavramının Tanımı

En yalın tanımıyla, görev performansı bir işin yerine getirilmesi gereken temel sorumluluklarını ifade eder ve görevler her iş dalı için farklılık göstermektedir (Jawahar ve Carr, 2006:331). Görev performansı, ürün veya hizmet üreten veya üretimi mümkün kılan teknik temelleri destekleyen davranışları içermektedir (Fisher ve Charmine, 2004:4). Görev performansı, teknik süreçleri uygulamayla veya teknik ihtiyaçların bakımı ve hizmetiyle, örgütün teknik yetenekleriyle doğrudan ilişki içersindedir. (Mohammed, 2002:796; Borman ve Motowidlo, 1993).

Temel tanımlardan da anlaşıldığı üzere görev performans, konu olan işin iş tanımında yer alan görevleri yerine getirme düzeyidir. Buna bağlı olarak iş tanımı ne kadar kapsamlı ve güvenilir oluşturulduysa çalışanların görev performanslarını belirleme düzeyi de o ölçüde güvenilir olacaktır. Görev performansının yüksek olmasında mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı, belirgin görev tanımı ve ahlaki nitelikler oldukça önemlidir. Eğer kesin görev tanımının oluşturulması zor ise, performansı belirlemek güç olmaktadır. Bireyin göstereceği performans, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bireyin gösterdiği davranışlar olarak tanımlanmakta ve sadece işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Görev performansı daha çok işin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgilidir (Kılıç, 2006:175; Sümer, 2001:3).

Görev performansı, örgütsel amaçları destekleyen, bireyin kontrolü altındaki davranışlara işaret etmektedir. Görev performansı davranışları, hammaddeyi ürün ve hizmete dönüştürmekte veya teknik etkinlikleri sürdürmekte ve yardımcı olmaktadır (McShane ve Glinow, 2007:25).

Özetle görev performansı, ya doğrudan işin teknik süreçlerinin bir bölümünü uygulayarak ya da dolaylı olarak gerekli ürün veya hizmetleri birlikte sağlayarak, örgütün teknik esaslarına katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştiren iş yükümlülüklerinin yararlılığı olarak tanımlanabilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997:99).

Görev performans kavramını ortaya koyan Borman ve Motowidlo'nun tanımından da anlaşıldığı üzere iki yönde boyutlandırılması söz konusu olmaktadır. Bu konuyla ilgili çalışmayı öncelikle Conway ortaya koymuş ve ardından Mohammed ve Bartlett tarafında gerçekleştirilen çalışmalarda görev performans iki yönde boyutlandırılmıştır (Mohammed ve Bartlett, 2002: 799 ; Conway, 1999: 5).

- **Teknik-idari görev performansı:** Liderlikle ilgisi olmayan kırtasiye, yönetim, planlama, çıktı kalitesi ve iş kararları gibi görevleri içerir.
- **Liderlik görev performansı:** Motivasyon, denetleme ve astları değerlendirmeyele birlikte, insan ilişkileri ve insan yönetimi gibi konuları içerir (Mohammed ve Bartlett, 2002: 799). Bağlamsal performansa benziyor gibi görünmesine rağmen liderlik görev performansı amaçlara ulaşmayı hedefler ve rehberlik ve motivasyon gibi konulara ağırlık verir. Bağlamsal performans ise morali artırma ve kişisel alaka gösterme gibi konularla ilgilenir (Conway, 1999: 5). Liderlik görev performansı, görev performansı ve bağlamsal performansın kişilerarası boyutlarının bir melezi olarak görünebilir (Conway, 1999: 5).

Bu sınıflamanın dışında Campbell 1990'da, Campbell, Gasser ve Oswall'da 1996'da 8 genel faktörden oluşan çok boyutlu bir performans tasnifi yapmışlardır (Mohammed ve Bartlett, 2002: 798). Campbell'a göre görev performansının yapısı, aşağıdaki sekiz genel öge kullanılarak modellenenebilir (Tubre vd., 2007):

- İşe özgü görev ustalığı
- İşe özgü olmayan görev ustalığı
- Yazılı ve sözlü iletişim
- Çaba göstermek
- Bireysel disiplini koruma
- Takım performansı ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olma
- İdare/ liderlik
- Yönetim

Campbell'a göre bu sekiz öge; bazı ögelerin tüm işler için ilgili olmayabilirliğine rağmen, mesleki alanda her işte performansın tanımlanmasında yararlı olabilecek yüksek düzen ögeleri sunmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009;60).

Bu faktörlerin görev performansı ile ilgili olanları aşağıdaki şu üç faktör oluşturmaktadır (Mohammed ve Bartlett, 2002: 798).

- **İşe özgü görev performansı:** İşin merkezindeki öz ya da teknik işler ile ilgilidir.
- **İşe özgü olmayan görev performansı:** Herhangi bir işin merkezinde olmayan ya da o iş için gerekli olmayan işlerdir.
- **Yazılı ve sözlü iletişim görev yetkinliği:** Hemen hemen bütün işler için gerekli olan yazabilme ve konuşabilme yeterliliğini ifade etmektedir.

2.3. Bağlamsal Performans Kavramının Tanımı

Günümüzde işletmeler yoğun rekabet ortamında rekabet güçlerini koruyabilmek için daha çok çaba harcamalı ve aynı zamanda kendilerini gelecekteki gerekliliklere hazırlamalıdır. Bu nedenle örgütler sadece kendilerine tanımlı görevleri değil daha fazlasını gerçekleştirmelidir ki bu sayede rekabette bulunabilmeli ve geleceğe gereken yatırımlarını gerçekleştirebilmelidir. Bunun sonucunda da birçok işte olmasa bile çağdaş örgütlerde pek çok yönetici artık bağlamsal performansa önem vermektedir (Jawahard ve Carr, 2007;332). Bağlamsal performans, görev faaliyet ve süreçleri açısından önemli bir itici güç olarak işlev gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirmeleri nedeniyle temel görev fonksiyonlarıyla ilişkili olmayan ancak önemli bireysel çabalar olarak tanımlanmaktadır (Wenner, 200; 5).

Bağlamsal performans, ana görev faaliyetleri ile direkt olarak ilgili değildir fakat görevin başarımı için önemli bir çözücü (katalizör) olarak hizmet eden örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektedir (Borman, 2004: 238). Fazladan çalışma için gönüllü olma, hevesle sebat etme, başkalarıyla işbirliği içinde olma ve onlara yardım etme, kural ve usullere uyma, örgütü destekleme ve koruma bağlamsal performans davranışlarına örnektir (Befort ve Hatrup, 2003:17). Bağlamsal performans, işgörenin örgütsel kural ve prosedürler hakkında bilgi sahibi olması, kendi kişisel görüşlerine ters düşse bile bunlara uyması, örgüt içindeki diğer kişilere yardım etmesi, örgüt amaçlarına katkıda bulunması ve işin tamamlanması için ekstra çaba harcaması gibi çeşitli faaliyetleri içerir (Motowildo vd., 1997:82).

Literatürde bağlamsal performans için kurumsal performans, vatandaşlık performansı gibi ifadeler de kullanılmıştır. Vatandaşlık performansı olarak tanımlanmasının sebebi, örgütsel vatandaşlık davranışlarında olduğu gibi iş tanımında yer almayan, gönüllülüğe dayanan fazladan rol davranışlarını içeriyor olmasıdır. Ancak farklı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı karşılık beklenmeksizin kendiliğinden yapılmaktadır. (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009; 9).

Bağlamsal performans kavramı; görev tanımı içerisinde yer almayan ancak görev performansını destekleyen ve dolayısıyla çoğu işletme için benzer olan, bireyin kişilik ve niyetinin belirleyici olduğu davranışlardan oluşmaktadır. Borman ve Motowidlo'nun bağlamsal performans sınıflandırması, bu performans boyutuna açık bir sınıflandırma sunmaktadır. Borman ve Motowidlo tarafından geliştirilen beş boyut şunları içermektedir (Greenwood, 1999:51-52):

1. Görevle ilgili faaliyetlerin başarı ile tamamlanması için gerekli olan fazladan çaba.
2. İşinin resmi olarak parçası olmayan görev faaliyetlerini uygulamaya gönüllülük.
3. Diğerleri ile iş birliği içinde olma ve onlara yardım etme yada sosyal yardımlaşma.
4. Örgüt usul ve kurallarına uyma yada işe adanma.
5. Örgüt amaçlarını destekleme ve koruma.

2.3.1. Bağlamsal Performansın Yapısı

Borman ve Motowidlo'ya göre bağlamsal performansın tasnifi ve bağlamsal performansa katkıda bulunan konular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. Borman ve Motowidlo'nun Bağlamsal Performans Tasnifi

➤ Kendi iş faaliyetlerinin başarılı bir şekilde tamamlanması gerektiğinde büyük bir heves ile sebat etmek ya da çaba göstermek,
✓ Sebat ve vicdanlılık (Borman ve dig., 1985)
✓ İşte ekstra çaba (Brief ve Motowidlo,1986) ve (Katz ve Kahn, 1978)
➤ İşin parçası olmayan görev faaliyetlerinin yapılmasına gönüllü olmak
✓ Örgütün gelişimi için önerilerde bulunmak (Brief ve Motowidlo, 1986; Katz ve Kahn, 1978)
✓ İnisiyatif ve fazladan sorumluluk almak (Borman ve dig., 1995; Brief ve Motowidlo, 1986; Katz ve Kahn, 1978)
✓ Yapıcı önerilerde bulunmak (George ve Brief, 1992)
✓ Kendini geliştirme (George ve Brief, 1992)
➤ Diğerlerine yardım etmek, işbirliği sağlamak
✓ Meslektaşlara yardım etme ve destek verme (Borman ve dig., 1985; Brief ve Motowidlo, 198; Katz ve Kahn, 1978).
✓ Müşterilere yardım etmek ve destek vermek (Brief ve Motowidlo, 1986)
✓ Örgütsel nezaket (Organ, 1988)
✓ Sportmenlik (Organ, 1988)
✓ Özgecilik (Smith ve dig., 1983)
✓ Meslektaşlara yardım etme (George ve Brief, 1992)
➤ Kişisel olarak sıkıntı verici de olsa, örgütsel kural ve kaidelere uymak
✓ Yönerge ve talimatlara uymak otoriteye saygı göstermek (Borman ve dig., 1985)
✓ Örgütsel değerlere ve politikalara uymak (Brief ve Motowidlo,

1986)
✓ Vicdanlılık (Smith ve dig., 1983)
✓ İşi mühletinde tamamlamak (Katz ve Kahn, 1978).
✓ Vatandaşlık erdemi (Graham, 1986)
➤ Örgütsel amaçları desteklemek, savunmak ve müdafaa etmek (Borman ve Motowidlo, 1993)
✓ Örgütsel sadakat (Graham, 1986)
✓ Birim amaçlarına ilgi göstermek (Borman ve dig., 1985)
✓ Örgütün zor zamanlarında örgütte kalmak ve dışarıya karşı örgüte pozitif destek vermek (Brief ve Motowidlo, 1986)
✓ Vicdanlılık (Smith ve dig., 1983)
✓ Örgütü koruma (George ve Brief, 1992)

Kaynak: Borman ve Motowidlo, 1997: 102

Bağlamsal performansın yapısını oluşturan unsurlar çalıştığı insanları destekleyen, duyarlı, düşünceli ve yararlı davranışları içeren *kişilerarası yardımlaşma* ve çok çalışma, inisiyatif alma ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kurallara uyma gibi disiplinli, motive olmuş davranışları içeren *işe adanmadır* (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 526).

2.3.2. Bağlamsal Performans ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) örgütsel psikoloji ve davranış bilimleri literatüründe çok fazla dikkat çekmektedir (Ulu, 2011; 70). Bağlamsal performansın, ÖVD ile ilişkileri aşağıda ele alınmaktadır.

2.3.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bağlamsal performansın öncüllerinden biri örgütsel vatandaşlık davranışdır (Ulu, 2011;70). İlk olarak 1930’lu yıllarda Barnard tarafından ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, biçimsel rol davranışı dışında “rol dışı davranışlar” olarak ifade edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık

davranışlarının ilk defa 1983 yılında Dennis ORGAN tarafından yönetim bilimine kazandırıldığı görülmektedir. Yönetim bilimci Organ ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda çalışmalara başlamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan olmayan ya da resmi ödül sisteminde açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran, isteğe bağlı bireysel davranıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan, aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme gibi davranışları içerir (Ünüvar, 2006; 177). Borman ve Motowidlo bireylerin, görev etkinliğini destekleyen örgütsel ve toplumsal duruma şekil verdiklerinden dolayı, temel görevlerini yerine getirmeleriyle değil önemli görevleri yerine getirerek işletmenin etkililiğine katkıda bulunduklarını belirtmişlerdir (Organ,1995:776). İşin formal gereklerinin ötesinde, biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlama sahip olan ÖVD farklı çalışmalarda, rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık ya da sivil örgütsel davranışlar gibi değişik isimler de almıştır (Sezgin,2005:319).

ÖVD'ye yönelik literatür incelendiğinde konuyla ilgili farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Yapılan tanımlar ışığında ÖVD'nin meydana gelmesinde belirgin özelliklerinin bir kısmını maddeler halinde sıralamakta fayda vardır (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009; 138-139);

- Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel ödül sisteminde veya ceza sisteminde doğrudan yer almamaktadır.
- Örgütsel faaliyetler içerisinde yer alan ve örgütün işleyişi ile ilgili olan davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tanımlarında ve iş gereklerinde yer almayan, çalışanın kendinden beklenenden fazlasını ortaya koyduğu davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları sonuçları itibariyle hem bireye hem de örgüte fayda sağlayan davranışlardır.

ÖVD örgüt açısından istenilen, arzulanılan etkinliğe ulaşmak adına sergilenilen davranışlardır. Bu davranış kalıpları içerisinde iş arkadaşlarına yardımcı olma, işin ve mesleğin geliştirilmesi sürecine olumlu katkılarda bulunma, zaman uyum sağlama ve dikkatli kullanma gibi aslında iş tanımlarında yer almayan işin geneli içinde yer alan davranışlar mevcuttur. Bu örnekler daha da artırılmakla birlikte ÖVD'ye yönelik örneklerin ortak noktası gönüllüktür (Sezgin, 2005; 319).

Organ'a göre Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel olarak ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllüğe dayalı(isteğe bağlı) birey davranışdır. Gönüllülük kavramı ile, bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği biçimsel bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir (İşbaşı,2000:4).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmemesi bu nedenle bir cezayı gerektirmez. Bir profesörün ders öncesi hazırlık yapmak, araştırmalarını sürdürmek, araştırma sonuçlarını yazmak vb. davranışlarının hiçbirisi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez. Çünkü profesör biçimsel iş tanımındaki yükümlülüklerini yerine getirmektedir. Bu noktada işini ne kadar iyi yaptığının önemi yoktur. Çok yüksek bir performansla çalışması tabii ki övülmeye değerdir, ancak övülmeye değer tüm iş performansları örgütsel vatandaşlık davranışları için belirlenen kriterlere uymayabilir (İşbaşı,2000:4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilecek bir davranışın organizasyonun ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan bir davranış olması gerekmektedir. Örneğin bir satış sorumlusunun belli bir düzeyde iş bilgisine ve beceriye sahip olması ve işinin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirecek çabayı göstermesi beklenebilir. Ancak bu standartları aşması yönünde baskı yapılamaz. Buna rağmen pek çok satış sorumlusu satış hacimlerini artırabilmek amacıyla fazladan çaba sarf ederler. Ancak ücret ve promosyon olanakları satış hacimlerine bağlı oldukları sürece satış

hacimlerini artırmak üzere gösterdikleri gönüllü çabanın, örgütsel vatandaşlık kriterlerini karşılamadığını belirtmek gerekir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren davranışları temsil eder. "Bir bütün olarak" tanımlaması burada önemli bir nitelendiricidir. Pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına örgütün genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle önemsiz görünen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışıyla karşılaştırarak daha iyi anlamak mümkün olabilir. Bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz gibi görünse de bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır (İşbaşı,2000:5).

2.3.2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının örnekleri yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma, diğer çalışanlara yardım etme, üstlendiği görevlerden şikâyetçi olmama, bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde üstlenme davranışları olarak sınıflandırılmıştır. Bateman ve Organ örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan çalışanlardan isteyemedikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışlarını ölçen bir ölçek hazırlamışlardır. Bu çalışmanın sonunda ilk sınıflamada yardımseverlik (altruism) ve genel uyum boyutları vardır. Genel uyumun adını daha sonra vicdanlılık olarak değiştirmişlerdir. Organ tarafından geliştirilen vatandaşlık davranışı ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, Graham'ın örgütsel erdemi (civic virtue), Organ'ın nezaket (courtesy) ve sportmenlik (sportmanship) boyutlarını da eklenmesiyle kavramın son sınıflaması olarak kabul gören beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır. Bunlar :

- 1-** Yardımseverlik (Altruism, diğerkâmlık, diğerlerini düşünme, özgecilik)
- 2-** Vicdanlılık (Conscientiousness)
- 3-** Sportmenlik (Sportmanship)

4- Nezaket (Courtesy)

5- Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Organizasyonun gelişimine destek verme)(Civic Virtue) (Keskin,2005:23).

- **Yardımseverlik (Altruism, diğerkâmlık, diğerlerini düşünme, özgecilik):**Çalışanların, diğer işgörenlere yardım ederek onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü katkı sağlamaları konusundaki tutum ve davranışlarını içermektedir (Demirel v.d,2011:37).Özgecilik, bir çalışanın diğer çalışana işini tamamlayabilmesi, üstesinden gelemediği bir konuda başarılı olabilmesi için gönüllü yardım etmesidir. Çalışma arkadaşlarının performansını artırmaya yönelik bu davranışlar, işbirliğini güçlendirici etkisi sayesinde grup etkinliğine ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine de katkı sağlamaktadır (Demirel v.d,2011:37).Organizasyonda iş ile ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer kişilere karşılıksız olarak yardımcı olmayı ifade etmektedir. Bir arkadaşı rahatsızlandığı için onun yerine bakan öğretmen bu davranışı yardımseverliğe örnek olarak gösterilebilir. Yardımseverliğin yapılan işin kalitesini artıran çalışma olduğu söylenebilir (Karaman vd. ,2008:52).
- **Vicdanlılık (conscientiousness):**Organ (1988) Vicdanlılığı, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum (biçimsel) rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir(Özdemir,2006:90). Vicdanlılık biçimsel rolden ayırması en zor olan ÖVD'dir. Bunun sebebi biçimsel rol ile bu boyut arasındaki türsel farklılık değildir ve ekstra rol davranışı (ÖVD) sayılmasının nedeni gösterilen davranışın aşırılık derecesinde olmasıdır. Podsakoff vicdanlılığın ÖVD olarak kabul edilmesinin sebebi her iş görenden örgütün kural, düzenleme ve süreçlerine her zaman uygun hareket etmesi beklenirken aslında pek çoğunun bu şekilde davranmamasıdır (Özdemir,2006:90). Bireyin fazla mesai verilmediği halde, bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında çalışması,

izinli olan bir arkadaşlarının işyerinde olmadığı sürede işlerin yolunda gittiğinden emin olmak için iş arkadaşlarını telefonla araması, çalışanın herhangi bir sebepten ötürü izin alabilecekken, elinden gelen tüm çabayı göstererek iş yerine gelmesi gibi davranışlar bu boyutta yer alır (Podzakof, Makcenzie ve Hui,1993; Aktaran Muçaoğlu,2006:5).

- **Sportmenlik (Sportmanship):** Organ; sportmenliği, çalışanların gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmaları, çok şikâyetçi olmaktan imtina etmeleri ve hoşgörölü olmaları olarak ifade etmiştir. Sorunlarını gereksiz yere büyötmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınarak geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınma davranışları sportmenliğe örnek teşkil edebilir (Yücel,2006:10).
- **Nezaket (Courtesy):**Organ, ilk kez belirttiğı nezaket boyutunu; örgütte iş yükümlölükleri sebebiyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışlar olarak tanımlamaktadır. Yüksek iletişim becerisine sahip olma bir örgüt için başarıya ve eşgüdöme giden yoldur. Eğer bir örgütte iletişim kopuk değil ise, örgüt çalışanları birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunur (Samancı,2005:32).Organizasyon içindeki iş bölümü nedeniyle sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları gösterir (Karabey,2005:64). Nezaket davranışlarına, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi alışverişi ve danışma örnek olarak verilebilir. Nezaket duygusal açıdan çalışanlar arasındaki istikrarlılığı koruyarak ve iletişimi sağlayarak çatışmaları önlediğı gibi, yapılacak görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak, bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırarak örgütteki verimliliğı en üst düzeye taşır (Samancı,2005:32).Kararlarından ya da hareketlerinden etkilenen kişilerin fikrini alan, iş arkadaşlarının hakkını koruyan veya ortaya

çıkan sorunlar karşısında sürekli yapıcı tutum sergileyen bir çalışanın davranışları buna örnektir (Karabey,2005:64).

- **Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Organizasyonun gelişimine destek verme)(Civic Virtue):**Podsakoff ve meslektaşları da “üyelik erdemi: civic virtue” olarak adlandırmıştır: Bir bütün olarak örgüte en üst düzeyde bağlılık ve ilgi göstermek (Dilek,2005:39). Organ’ın kitabında yer verdiği son vatandaşlık davranışı boyutu olan “örgütsel erdem”, “örgütsel katılım”, Graham tarafından tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve “organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma” şeklinde ifade etmiştir. Bu tanımlamada yer alan “sorumlu” sözcüğü, bu kavramın anahtar tanımlayıcısıdır. Çünkü, işgörenler örgütün işleyişine aktif biçimde katılıp düşüncelerini açıkça ifade ederken disiplinsiz ve işlevsel olmayan davranışlarda bulunabilirler. Böylece örgütsel vatandaşlığın sportmenlik boyutuna ters düşebilirler. Bu tür davranışların örgütsel erdem boyutunda yer alması mümkün olmayacağı için “sorumlu” sözcüğü özellikle tanımda yer almıştır.

Organ’a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri söylemekten kaçınmamalıdır. Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar örgütsel erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır(Atalay, 2005; 26).

2.3.1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, örgütün faaliyette bulunduğu en geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamları desteklediği kadar kendi teknik temelini desteklemeyen davranışlardır. Operasyonel açıdan bağlamsal performans şu ifadelerle ölçülebilmektedir (Stone vd. 2009;106):

- a) İşin biçimsel olarak bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmeye gönüllü olma,
- b) Birinin kendi faaliyetlerini başarılı bir şekilde tamamlaması için gerekli olan ekstra çaba harcamaya kararlı olma,
- c) Başkalarına yardımcı olma ve onlarla işbirliği yapma,
- d) Kişisel olarak inanmazsa bile örgütün kural ve prosedürlerini izleme,
- e) Örgütsel hedefleri onaylama, destekleme ve savunma.

Aslında ÖVD ile Bağlamsal Performans yakından ilişkili kavramlardır. Bağlamsal performansın kişiler arası boyutu ile ÖVD'nin yardım severlik ve nezaket boyutları birbiriyle örtüşürken, aynı zamanda bağlamsal performansın işe adanma boyutu ile ÖVD'nin centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları örtüşmektedir. ÖVD ve bağlamsal performansın ortaya çıkması, biçimsel ödül sistemi tarafından ödüllendirilen ve uygulanabilir iş gereksinimi olan görev performansına göre daha az olasıdır. Her iki kavram, görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesi ve zenginleştirilmesine yönelik katkılar olarak bilinmektedir. Buna karşın ÖVD ile Bağlamsal Performans arasındaki en temel farklılık, ilişkili davranışların gönüllü olması ve bunların örgüt tarafından ödüllendirilmeden sürdürülmesi için bağlamsal performansı tanımlamanın gerekmediğidir (Stone vd. 2009;110).

Hatta son zamanlarda örgütsel psikologlar ÖVD ve Bağlamsal Performansı birlikte ele alan vatandaşlık davranışı şeklinde bir yapı geliştirmişlerdir. Bu yapının üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Stone vd. 2009;110);

—Kişiler Arası Vatandaşlık Performansı Boyutu: Yardımcı olma, işbirliği yapma, kişiler arası yardımlaşmayı ve kişiler arası vicdanlılığı ele alır. Bunlar bir örgütteki insanlara yönelik doğrudan davranışlardır.

—Örgütsel Vatandaşlık Performansı Boyutu: Örgüte yararlı olan davranışlardır. Bunlar kurallar ve prosedürleri izleme, itaatkâr olma ve bağlılık göstermeyi kapsar.

—İş veya Görev Vicdanlılığı Boyutu: Kararlılık, adama ve çabayı kapsayan iş ve göreve uygulanmakta olan davranışlardır.

2.4. Görev ve Bağlamsal Performans Karşılaştırması

Literatürde görev performansı ile bağlamsal performans farklı kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Görev performansı, mal ve hizmet üretmeyle doğrudan ilgili olan veya örgütün temel teknik süreçleri açısından dolaylı olarak destek sağlayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Oysa bağlamsal performans, görev faaliyetlerinin yürütüldüğü psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış örnekleri olarak ifade edilmektedir. Bu örnekler arasında başkalarına işlerinde yardımcı olma, gözetimcilerle işbirliği yapma ve örgütsel süreçleri iyileştirmeye yönelik öneriler sunma sayılabilir (Eugene vd.,2009; 105).

Bağlamsal performans, örgütün teknik süreçlerine katkıda bulunmamakta ancak teknik temelin fonksiyonel hale getirilmesinde en geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamın oluşumunu desteklemektedir. Ayrıca sosyal ve örgütsel bütünlüğü teşvik eden ve teknik temelin gömülü olduğu psikolojik iklimi zenginleştiren faaliyetleri kapsar. Örneğin; başkalarıyla işbirliği yapma ve onlara yardımcı olma, kişisel olarak inanmazsa bile örgütsel kural ve prosedürleri izleme, örgütsel hedefleri onaylama-destekleme-savunma, kendi görevlerini başarılı bir şekilde tamamlamak gerektiğinde ekstra çaba harcama, biçimsel olarak işin parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmeye gönüllü olmak gibi durumları içerir. Bağlamsal performansın tanımı kararlı olma ve gönüllü olma gibi motivasyon ile ilgili öğeleri kapsarken, görev performansının tanımında ise motivasyon ile ilgili öğeler yer almamaktadır. Bağlamsal bilgi örnekleri farklı insan grupları ile nasıl işbirliği yapılabileceğini, üzgün bir işgöreni nasıl teselli edeceğini, arkadaşlar, gözetimciler ve astlarla ilgili karşılaşılan güçlüklerle rağmen nasıl verimli çalışabileceğini, dışarıdakilere uygun imaja sahip örgütün nasıl

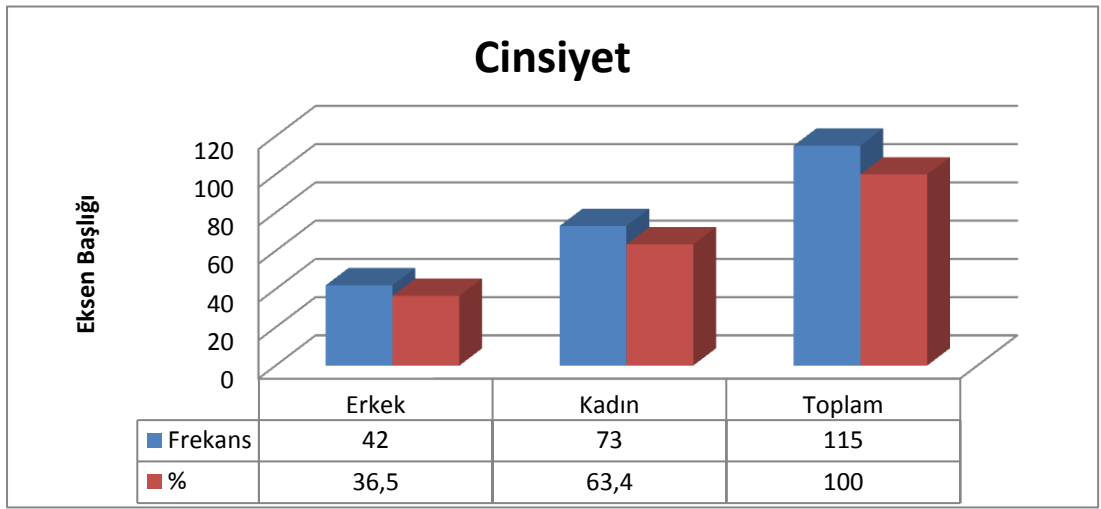
sunulacağını ve bir gözetimcinin eylemlerinin nasıl savunulacağını bilme şeklinde sayılabilir (Motowildo, Borman, ve Schmit, 1997; 80).

BÖLÜM 3: BULGULAR

3.1. Bulgular

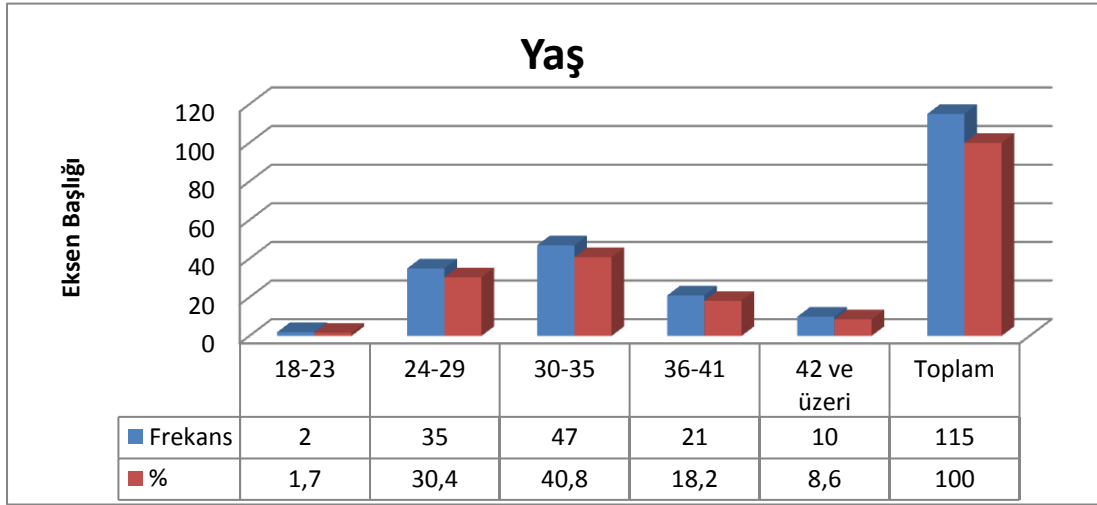
Bu bölümde; özel bankalarda bankacılık görevi yapan kişilere uygulanan anket sonuçlarından elde edilen bulgular yer almaktadır. Tabloların daha iyi anlaşılması için veriler sonucunda elde edilen bulgular tabloların altında açıklanmıştır.

Tablo 6. Bankacıların " Cinsiyet " Değişkenine Göre Dağılımı



Tablo 3.1 incelendiğinde araştırmaya katılan bankacıların 73'ünün (% 63,4) kadın bankacılardan oluştuğu, 42'sinin (% 36,5) erkek bankacılardan oluştuğu görülmüştür. Araştırmaya katılan bankacıların yaş değişkenine göre dağılımı Tablo 3.2' de gösterilmiştir.

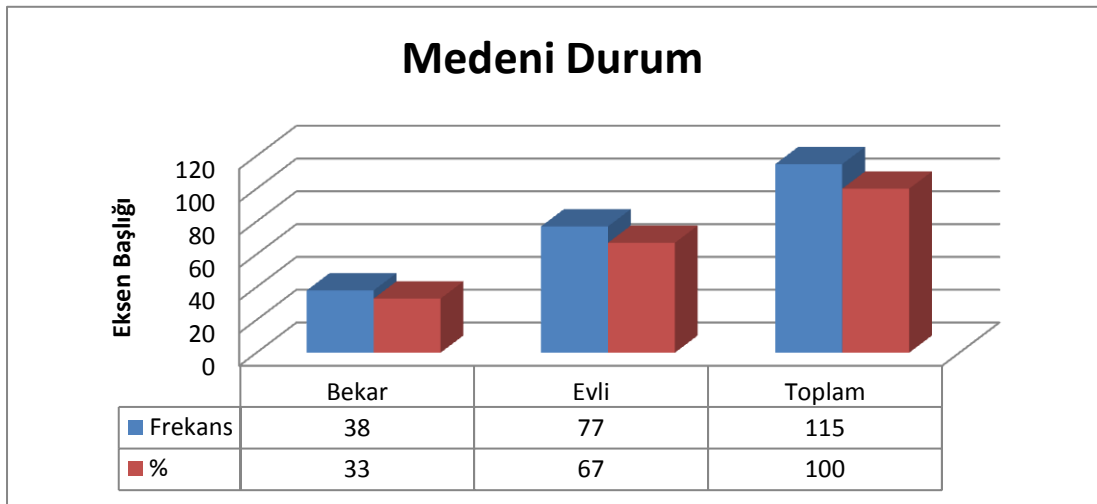
Tablo 7. Bankacıların “ Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı



Tablo 3.2 incelendiğinde; araştırmaya katılan bankacıların 2’si (% 1,7) 18-23 yaşta, 35’i (% 30,4) 24-29 yaşta, 47’si (% 40,8) 30-35 yaşta, 21’i (%18,2) 36-41 yaşta, 10’u (% 8,6) 42 ve üzeri yaşta olduğu görülmüştür.

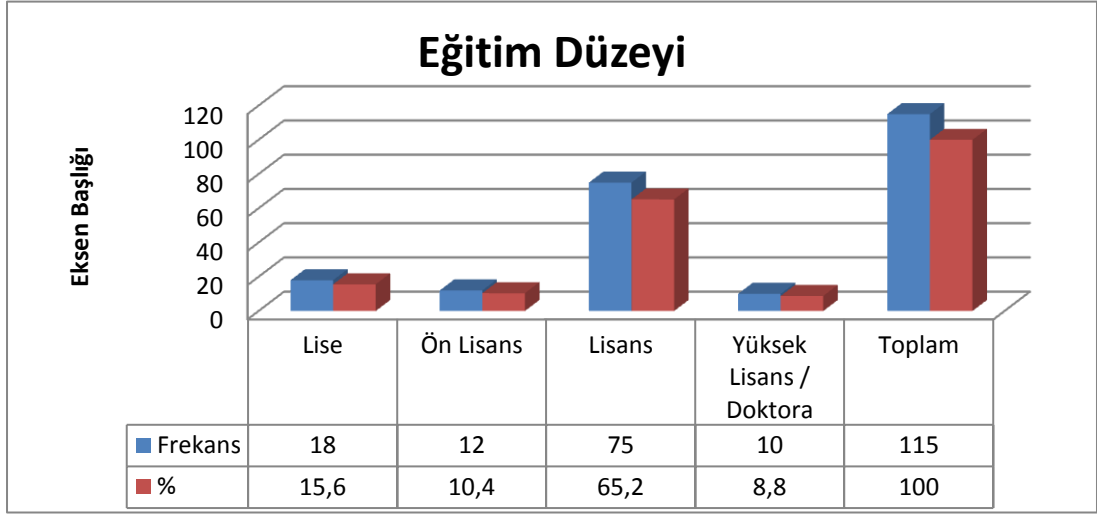
Araştırmaya katılan bankacıların medeni durumu değişkenine göre dağılımı Tablo 3.3’te gösterilmiştir.

Tablo 8. Bankacıların “ Medeni Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı



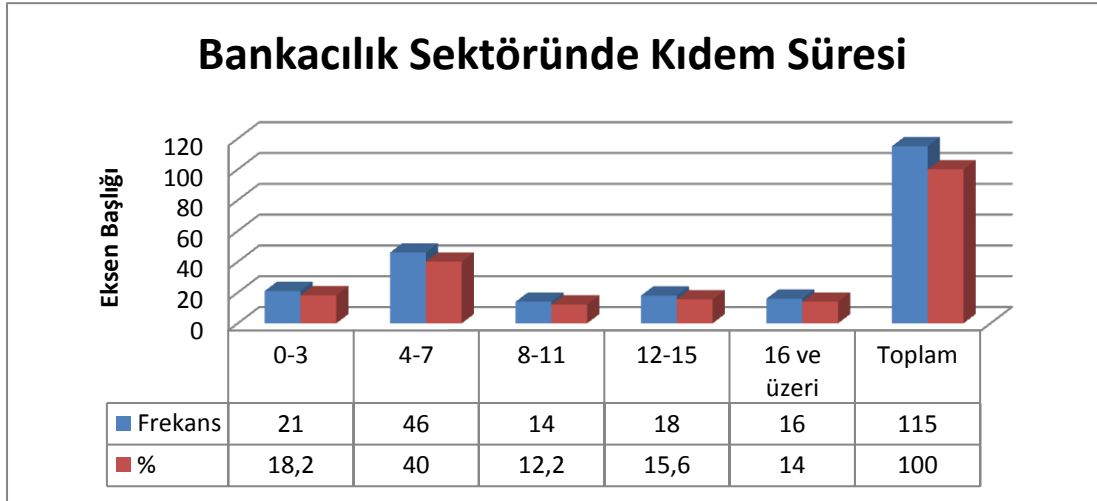
Tablo 3.3 incelendiğinde; araştırmaya katılan bankacıların, 38’nin (%33) bekar, 77’sinin (%67) evli, olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan bankacıların eğitim durumu değişkenine göre dağılımı Tablo 3.4’te gösterilmiştir.

Tablo 9. Bankacıların “ Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı



Tablo 3.4 incelendiğinde; araştırmaya katılan bankacıların, 18’inin (%15,6) lise mezunu, 12’sinin (%10,4) ön lisans mezunu, 75’inin (%65,2) lisans mezunu, 10’unun (%8,8) yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan bankacıların bankacılık sektöründeki kıdem süreleri değişkenine göre dağılımı Tablo 3.5’te gösterilmiştir.

Tablo 10. Bankacıların “Bankacılık Sektöründe Kıdem Süreleri” Değişkenine Göre Dağılımı



Tablo 3.5 incelendiğinde; araştırmaya katılan bankacıların, 21’inin (% 18,2) 0-3 yıl, 46’sının (% 40) 4-7 yıl, 14’ünün (% 12,2) 8-11 yıl, 18’inin (% 15,6) 12-15 yıl, 16’sının (%14) 16 ve üzeri yıl bankacılık tecrübeleri olduğu görülmüştür.

3.1.2. Bankacıların Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular

3.1.2.1 Bankacıların “Cinsiyet” ve “Medeni Durum” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yapılan analizler (t-testi) sonucunda bankacıların cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre anlamlı bir görüş farklılıklarının olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.1.2.2. Bankacıların “Yaş” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde bankacıların yaş değişkenine göre görüş farklılıklarına yer verilmiştir.

Tablo 11. Bankacıların Yaş Değişkenine Göre “İşin belirlenen amaçlara ulaşması yönünde planlar yapar ve verilen görevleri istenilen zamanda tamamlarım” Sorusuna İlişkin Görüş Farklılıkları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
S 16	18-23	2	3,00	1,414	Gruplar Arası	6,864	4	1,716	3,266	,014
	24-29	35	4,40	,553	Grup İçi	57,796	110	,525		
	30-35	47	4,30	,907	Toplam	64,661	114			
	36-41	21	4,33	,577						
	42 ve üzeri	10	4,90	,316						
	Toplam	115	4,37	,753						

Tablo 3.6 incelendiğinde **“İşin belirlenen amaçlara ulaşması yönünde planlar yapar ve verilen görevleri istenilen zamanda tamamlarım”** sorusunun yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını

belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 3.6A'da verilmiştir.

Tablo 12. Bankacıların Yaş Değişkenine Göre “İşin belirlenen amaçlara ulaşması yönünde planlar yapar ve verilen görevleri istenilen zamanda tamamlarım” Sorusuna İlişkin Görüş Farklılıklarının Analizi

	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 16	18-23	24-29	-,113	,146	,988
		30-35	-,363	,159	,398
		36-41	-,377	,166	,402
		42 ve üzeri	-,286	,195	,828
	24-29	18-23	-,249	,142	,685
		30-35	-,263	,149	,683
		36-41	-,172	,181	,969
		42 ve üzeri	-,610	,193	,081
	30-35	18-23	,249	,142	,685
		24-29	-,014	,162	1,000
		36-41	,077	,191	,999
		42 ve üzeri	-,361	,203	,677
	36-41	18-23	,263	,149	,683
		24-29	,014	,162	1,000
		30-35	,091	,197	,999

		42 ve üzeri	-,347	,208	,736
	42 ve üzeri	18-23	,172	,181	,969
		24-29	-,077	,191	,999
		30-35	-,091	,197	,999
		36-41	-,438	,232	,617

Tablo incelendiğinde 18-23 yaş grubu ile 42 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Ortalama değerlere baktığımızda 42 ve üzeri yaş grubundakiler ($X=4,90$)“İşin belirlenen amaçlara ulaşması yönünde planlar yapar ve verilen görevleri istenilen zamanda tamamlarım” ifadesini 18- 23 yaş grubundakilere göre ($X=3,00$)anlamlı derecede daha fazla dile getirmişlerdir

Tablo 13. Bankacıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre “Diğer çalışma arkadaşlarımla iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum” Sorusuna İlişkin Görüş Farklılıkları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
S 23	Lise	18	4,28	,575	Gruplar Arası	4,714	3	1,571	3,917	,033
	Ön Lisan	12	3,58	,793	Grup İçi	57,808	111	,521		
	Lisans	75	4,24	,750	Toplam	62,522	114			
	Yüksek Lisans /Doktora	10	4,20	,632						
	Toplam	115	4,17	,741						

Tablo 3.7. incelendiğinde “**Diğer çalışma arkadaşlarımla iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum**” sorusunun eğitim düzeyi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını

belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 3.7A'da verilmiştir.

Tablo 14. Bankacıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre “Diğer çalışma arkadaşlarımla iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum” Sorusuna İlişkin Görüş Farklılıklarının Analizi

	Eğitim Düzeyi (i)	Eğitim Düzeyi (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 23	Lise	Ön lisans	-,694	,269	,053
		Lisans	-,038	,189	,997
		Yüksek Lisans/ Doktora	-,078	,285	,993
	Ön Lisans	Lise	,694	,269	,053
		Lisans	-,657	,224	,021
		Yüksek Lisans/ Doktora	,617	,309	,196
	Lisans	Lise	,038	,189	,997
		Önlisans	,657	,224	,021
		Yüksek Lisans/ Doktora	,040	,243	,998
	Yüksek Lisans/ Doktora	Lise	,078	,285	,993
		Ön lisans	-,617	,309	,196
		Lisans	-,040	,243	,998

Tablo 3.7A'da ifade edildiği gibi “**Diğer çalışma arkadaşlarımla iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum**” sorusuna ilişkin eğitim düzeyi değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Tukey testi sonucunda; lise mezunları bankacıların lisans mezunu bankacılara göre

ve lisans düzeyindeki bankacıların da yüksek lisans/doktora grubundaki bankacılara göre anlamlı derecede daha fazla bu ifadeyi dile getirdikleri belirlenmiştir.

Tablo 15. Görev Performansı ile Bağlamsal Performans Arasındaki Korelasyon

		Görev Performans	Bağlamsal Performans
Görev Performans	Pearson Correlation	1	,752**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	115	115
Bağlamsal Performans	Pearson Correlation	,752**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	115	115

Ankette ilk 16 soru bağlamsal performans algısını ve düzeyini ölçen ifadeler yer almaktadır. Aynı zamanda 17-25 arasındaki sorular görev performansı algısını ve düzeyini ölçen ifadeler yer almaktadır. Bu iki grup soru arasında ilişki yönü ve düzeyi araştırılmıştır. Bu bağlamda korelasyon analizi yapılmış olup iki grup soru arasında Pearson Korelasyon katsayısı 0,752 bulunmuştur. Elde edilen bu veri sonucunda bankacıların görev performansı algı ve düzeyi yükseldikçe bağlamsal performans algı ve düzeyi de aynı yönde anlamlı derecede (%75) artmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yalova ilindeki özel bankalarda yapılan anket çalışması neticesinde şu değerlendirmeler yapılabilir:

Ankete katılan bankacıların %63,5'i kadın %36,5'i erkektir. Yaş grupları üzerinden bakıldığında %1,7'si 18-23 yaşları arasında, %30,4'ü 24-29 yaşları arasında, %40,8'i 30-35 yaşları arasında, %18,2'si 36-41 yaşları arasında ve %8,6'sı 42 yaş üzerindedir. Medeni durumları değerlendirildiğinde %33'ü bekar, %67'si evlidir. Eğitim durumlarına bakıldığında %15,6 sı lise, %10,4'ü ön lisans, %65,2'si lisans ve %8,8'i yüksek lisans/doktora mezunudur. Katılımcıların sektör tecrübelerine bakıldığında %18,2'si 0-3 yıl arası, %40'ı 4-7 yıl arası, %12,2'si 8-11 yıl arası, %15,6'sı 12-15 yıl arası ve %14'ü 16 yıl üzeri tecrübeye sahiptir.

Edinilen bilgiler ışığında diyebiliriz ki Yalova ilindeki özel bankalarda kadın istihdamı daha ağırlıktadır ve buda gösteriyor ki birçok sektörde sorun olan kadın erkek eşitliği bankacılık sektöründe aşılmış durumdadır. Çalışanların yaş ortalamasına bakıldığında ağırlıklı olarak orta yaş grubu görev almaktadır ve ağırlıklı çoğunluk evlidir. Eğitim düzeyi oranlarına bakıldığında bankacıların eğitim düzeyinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca bankacıların sektör tecrübeleri farklılık göstermektedir.

Ankete katılan bankacıların "Arkadaşlarım şubede yokken, onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum" ifadesine %1,7'si kesinlikle katılmamakta, %0,9'u katılmamakta, %6'sı kararsız, %40 katılmakta ve %51,3'ü kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Sabahları ve öğle aralarından sonra şubeye vaktinde gelirim" ifadesine %2,6'sı kesinlikle katılmıyor, %6'sı kararsız, %22,6'sı katılıyor ve %68,7'si kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Taraşıma verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum" ifadesine %1,7'si kesinlikle katılmıyor, %5,2'si

katılmıyor, %13'ü kararsız, %48,7'si katılıyor ve %31,3'ü kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Mesai saatlerinde gereksiz aralar veririm" ifadesine %45,2'si kesinlikle katılmıyor, %35,6'sı katılmıyor %8,6'sı kararsız, %5,2'si katılıyor ve aynı şekilde %5,2'si kesinlikle katılıyor.

Ankete katılan bankacıların "İş tanımımda yer almasa bile işe yeni başlayanlara şube içerisinde yardımcı olurum" ifadesine %2,6'sı kesinlikle katılmıyor, %1'i katılmıyor, %10'u kararsız, %43,4'ü katılıyor ve %42,6'ısı kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, kimi zaman gerekli olsa bile izin almam" ifadesine %23,4'ü kesinlikle katılmamaktadır, %19'u katılmamaktadır, %20,8'i kararsızdır, %21,7'si katılmakta ve %14,7'si kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Diğer çalışma arkadaşlarımla iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum" ifadesine %2,6'ısı katılmamakta, %12'si kararsızdır, %50,5'i katılmaktadır ve %34,8'i kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım" ifadesine %8'i katılmamaktadır, %10,5'i kararsızdır, %51,3'ü katılırken %30,4'ü kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm" ifadesine %3,5'i kesinlikle katılmamaktadır, %1,7'si katılmamaktadır ve aynı oranda bankacıda kararsızdır, %26'sı katılmaktadır ve %67'si kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım" ifadesine %59'u kesinlikle katılmamaktadır, %27'si katılmamaktadır, %3,5'i kararsızdır, %5,2'si katılmakta ve aynı oranda bankacıda kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Gereksiz iş araları vermem" ifadesine %10,5'i kesinlikle katılmamaktadır, %13'ü katılmamaktadır, %9,5'i kararsızdır, %30,5'i katılmaktadır, %36,5'i kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Çalıştığım şubedeki ve bölümüm gereği irtibat halinde olduğum diğer birimlerdeki sorumlu çalışma arkadaşına işlerinde yardımcı olurum" ifadesine %4,3'ü katılmamakta, %11,3'ü kararsızdır, %53'ü katılmaktadır ve %31,3'ü kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Şubemin ve/veya bağlı olduğum kuruluşun toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirleri bölümde sorumlu görevliye sunarım" ifadesine %2,6'sı kesinlikle katılmamaktadır, %1,7'si katılmamaktadır, %15,6'sı kararsızdır, %55,6'sı katılmaktadır ve %24,4'ü kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Molalardan zamanında dönerim, bu molaları uzatma eğilimine girmem" ifadesine %1,7'si kesinlikle katılmamaktadır, %2,6'sı katılmamaktadır, %3,5'i kararsızdır, % 43,5'i katılmaktadır ve %48,7'si kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Şube için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum" ifadesine %3,5'i kesinlikle katılmamaktadır, %10,5'i katılmamaktadır, %28,7'si kararsızdır, %41,7'isi katılmaktadır ve %15,6'sı kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Müşterilerle, mesai arkadaşlarımla boş konuşmalar yaparak uzun zaman harcamam" ifadesine %7,8'i kesinlikle katılmamakta ve aynı oranda bankacı katılmamaktadır. %4,3'ü kararsızdır, %46'sı katılmaktadır ve %34'ü kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "İşimin bütün amaçlarına ulaşırım" ifadesine %2,6'sı katılmamakta %4,3'ü kararsız, %60,8'i katılmakta ve %32,3'ü kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum ve uygun çalışırım" ifadesine %2'si katılmamaktadır, %4,3'ü kararsızdır, %45,2'si katılmakta ve %48'i kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "İşle ilgili bütün görevlerde mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm" ifadesine %2'si katılmamaktadır, %6'sı kararsızdır, %48,6'sı katılmaktadır ve %43,4'ü kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm" ifadesine %2 si katılmamaktadır, % 5,5'i kararsızdır, %42,5'i katılmaktadır ve %50'si kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim" ifadesine %1'i kesinlikle katılmıyor, %2,5'i katılmıyor, %8,5'i kararsızdır, %48'i katılıyor ve %40'ı kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim" ifadesine %2 kesinlikle katılmamaktadır, %9'u kararsızdır, %44,5'i katılmaktadır ve gene %44,5'i kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarım" ifadesine %2,5'i katılmamaktadır, %11,3'ü kararsızdır, %57,4'ü katılmaktadır ve %28,8'i kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim" ifadesine % 2,6'sı katılmamaktadır, %3,5'i kararsızdır, %53'ü katılmaktadır ve %41'i kesinlikle katılmaktadır.

Ankete katılan bankacıların "İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gererken zamanda tamamlarım" ifadesine % 1,7'si kesinlikle katılmamaktadır, %1'i katılmamaktadır, %3,5'i kararsızdır, %47'si katılmaktadır ve geriye kalan %47'side kesinlikle katılmaktadır.

Sonuç olarak ankete katılan bankacıların görev performans ve bağlamsal performans algılarının yüksek olduğu ilk etapta göze çarpmaktadır. Ancak hem görev performans hem de bağlamsal performans için ankete katılan bankacıların demografik özelliklerinin herhangi bir etki yaratmadığı yapılan analizlerle de net bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte literatürde de belirtildiği üzere iki farklı performans kavramı olmalarına karşın, görev performans ve bağlamsal performans birbirlerini direkt olarak etkilemektedir. Buradan da performans kavramının çok boyutlu olduğunu ve sadece tek bir yönüyle ele alınamayacağını yada işgören performansının tek bir yönüyle incelenip değerlendirilemeyeceği sonucuna ulaşılabilmektedir.

KAYNAKLAR

AKAL, Zühal; (2005), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayın, Ankara.

ALDEMİR, C., A. Atayol, G. Budak; (1996) **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

ALDEMİR, M. C., Ataol A. ve Solakoğlu G. B. ; (1993) **Personel Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

ALTUNCU, Ceyhun; (1998), "İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi, (Yayımlanmamış Master Tezi) İstanbul.

ANDERSON, C. G. ;(1993) **Managing Performance Appraisal Systems**, Blackwell Publishers, Great Britain.

ARSLAN, Akın; (2007), "360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç", Kalder Forum, Yıl: 2, sayı: 6, s: 15.

ATAY, İsmail Durak; (1990), **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 2.baskı, Küre Matbaacılık Yayını İstanbul.

BAKAN, İ. ve Kelleroğlu H.; (2003) "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", S.D.U.İ.İ.B.F. Dergisi, c: 8, sayı:1, ss:106.

BARUTÇUGİL, İsmet; (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BAŞ, İ. Melih ve Ayhan Artar; (1990), **İşletmelerde Verimlilik Denetimi- Ölçme ve Denetleme Modelleri**, MPM Yayınları, Ankara.

BEACH, D. S.; (1980) **Personnel, The Management of People at Work**, 4.Baskı, Macmillan Publishing Co., Inc, London.

BEARDWELL, L. ve I., HOLDEN; (2001) "Human Resource Management", A Contemporary Approach, Education, Prentice Hall, U.K. ss: 542

BEFORT, N. ve H. Hatstrup; (2003), "Valueing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Rating of The Importance of Job Behaviours" Applied H.R.M.Research, Vol.23 , no.1, ss: 17-32.

BENTON, D., Halloran J.; (1991), **Applied Human Relations an Organizational Approach**, 4. baskı., Prentice Hall, New Jersey.

BİLGİN, Mehmet Hüseyin; (2001), "Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi" *İ. Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezleri Konferansları*, Seri:39, İstanbul.

BİNGÖL, Dursun;(2010), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta, İstanbul.

BİNGÖL, Ş.; (1993), **Türkiye’de İş Değerleme Çalışmalarının İncelenmesi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516, Ankara.

BORMAN, Walter C. ve Stephan J. Motowidlo;(1993), **Expanding the Criterion Domain to include Elements of Contextual Performance**, Editörler: N. Schmitt, Walter C. Borman,Jossey-Bass, San Francisco.

BORMAN, Walter C.; (2004), "The Concept of Organizational Citizenship", Current Directions in Psychological Science, Yıl: 13, Sayı: 6, ss:238-240.

BORMAN, Walter. C. ve Stephan ,J. Motowidlow; (1997), "Task Performance and Contextual Performance; The Meaning For Personel Selection Research", Human Performance, sayı:10, ss. 99-110.

BOZKURT, Ömer ve Turgay Ergun;(1998), **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE, Ankara.

CAN, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı; (1998), **Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CAN, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı; (2001), **Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 4.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CAN, H., D. Tuncer ve D. Y. Ayhan; (1991), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3. Baskı, Adım Yayıncılık, Genişletilmiş, Ankara.

CANMAN, Doğan; (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara.

CANMAN, Doğan; (1993), **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdas Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları No: 252, Ankara.

CARTER, C. C.; (1994), **Human Resources Management and the Total Quality Imperative**, Amacom, USA.

CONWAY, J. M.; (1999), "Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs", Journal of Applied Psychology, Sayı: 84, ss.3-13.

ÇEVİK, H. H., T. Göksu, V. Bilgiç, M. Karakaya, K. Seyhan, S. GÜL; (2008), **Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi**, Seçkin Kitapevi, Ankara

DECENZO, D. A. ve Robbins, S. T.; (1999), **Human Resource Management**, 6. Baskı, John Wiley & Sons, Inc. U.S.A.

DEMİREL, Y. , Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F.; (2011), "Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma" Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2, Sayı:20, s. 33- 48.

DİCLE, Ümit; (1982), **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İ.İ.B.F., Ankara.

DİLEK, H.; (2005), *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DOĞAN, Yasemin. ve M. Özdevecioğlu (2006), "Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Yıl:3, ss. 165-190.

DOĞAN, Yasemin; (2005), **Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseride Bir Araştırma**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DONELLY, Gibson ve J.M. Ivanchevich; (1984), **Fundamentals of Management**, Busines Puplication Inc., Texas.

ELİF, İsmail; (2010), **Toplam Kalite Yönetimi**, 7. Baskı, Dora Yayınları, Bursa.

EUGENE, F. Stone-Romero, Kaye Alvarez ve Lori Foster Thompson; (2009), "The Construct Validity of Conceptual and Operational Definitions of Contextual Performance and Related Constructs", Human Resource Management Review, Sayı: 19, ss:105.

ERDOĞAN, İlhan; (1991), **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, Yayın No:248, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul.

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

FISHER, G. B. ve Charmine, E. J. H.; (2004), "Evidence for Crossvergence in the Perception of Task and Contextual Performance: A Study of Western Expatriates Working in Thailand", Cross Cultural Management, Vol 11, No 2, ss: 3-15.

FLYNN, Norman; (1997), **Public Sector Management**, 3. Bask, Prentice Hall/Harvester Wheatsheaf.

GIBSON, James L.; (1988), **Organizations-Behavior Structure Processes**, BPI Irwin, USA.

HALİS, Muhsin ve Mehmet Tekinkuş (2003), **Kamuda Performans Yönetimi**, Seçkinler Yayınları, Ankara.

İŞBAŞI, Janset; (2000), *Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

JAWAHAR, I. M. ve D. Carr; (2007), "Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange" *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, no.4, pp. 330-349.

KAPLAN, Robert S. ve D. P. Norton; (1996), "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January/February: 175-186.

KARAASLAN, Ahmet, Özler, D. E., ve Kulaklıoğlu, A. E. ; (2009), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl:2, Sayı:11, s. 135- 160.

KAYNAK, Tuğray. (1988), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

KAYNAK, Tuğray., Z. Adal, İ. Ataay, C. Uyargil, Ö. Sadullah, A. C. Acar, O. Özçelik, G. Dünder, ve R. Ulukan; (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayın No:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetler, İstanbul.

KAZANCI, Metin; (1974), "Personel Değerlendirmesi", A.İ.D., Yıl:1 ss.11-26.

KESKİN, S.; (2005), "Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KLATT, A. L., G. R. Murdick ve E. F. Schuster; (1985), **Human Resource Managemenet**, Charles E. Merrill Publ. Comp., USA.

KOÇAR, Sedat; (2001), "360 Derece Performans Değerleme Sistemi", Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

KOYUNCU, Mustafa;(1993), İşletmelerde Başarı Değerlendirme ve Amaçlara Göre Başarı Değerlendirme Yönetiminin Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama Örneği, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KURT, Mustafa ve Metin Dağdeviren; (2003), **İş Etüdü**, Gazi Kitabevi, Ankara.

MATHİS, R. L. ve J. H. Jakcson; (1997) **Human Resource Management**, 8. Baskı, West Publishing Company, U.S.A.

LUCY, William H., D. Gilbert, G. S. Birkhead; (1977), "Equity in Local Service Distribution", Public Administration Review, Sayı: 6 ss:687-697.

McKENNA , E., N. BEECH; (2002), *Human Resource Management A Concise Analysis*, 1. Baskı, Pearson Education Limited, Great Britain

McSHANE, S. L. ve Mary Ann, V. G., (2007), **Organizational Behavior (Essentials)**, McGraw Hill Irwin, Newyork.

MOHAMMED, S., John E. M., A.L.Bart Bartlett; (2002), "Technical-Administrative Task Performance, Leadership Task Performance, and Contextual Performance: Considering The Influence of Team- and Task-Related Composition Variables", Journal of Organizational Behavior,Sayı: 23, ss:795-814.

MOTOWİLDO, Stephan J., Walter C. Borman ve Mark J. Schmit;(1997), "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", Human Performance, Sayı: 10, Yıl: 2, ss:71-83.

NEWMAN, E. John ve R. John Hinrichs; (1980), **Performance Evaluation for Professional Personel**, Work in America Institute Incompany, New York.

OKAKIN, Neslihan; (2009), **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Beta, İstanbul.

ONAY, Meltem; (2011), "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi", Ege Akademik Bakış, Yıl:11, Sayı:4, Ekim, s. 587-600

ORGAN, D.W. ve Ryan, K. ; (1995), "A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors and Organizational Citizenship Behaviour", Journal Of Personel Psychology, Sayı: 48, s. 775-802.

ORGAN, D.W.; (1997), "Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-up Time", Journal Of Human Performance, Sayı: 10, s. 85-92.

ÖRÜCÜ, Edip. ve Mehmet Ali Köseoğlu; (2003), **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, (K.İ.T.'ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi)**, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Sevgi Kanıgür; (2009), "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", KİİBF Dergisi, Yıl:1, Sayı:16, ss:54-82.

ÖZER, Hüseyin (1992), "Performans Denetimi", Sayıştay Dergisi, Ankara, Sayı: 7, ss:30-40.

ÖZDEMİR, Erkan;(2002), "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi", <http://www.isguc.org/?p=article&id=50&cilt=4&sayi=2&yil=2002>), 18.02.2013.

ÖZGEN, Hüseyin., A. Öztürk, A. Yalçın;(2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel,Adana.

PALMER, Margeret ve Kenneth. T. WINTERS; (1993), **Performans Değerlendirmesi**, Rota Yayınları, İstanbul.

PODSAKOFF, P, M., Mackenzie, S.B. ve Bommer, W.H.; (1996), Transformational Leader Behaviors and Substitutes as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Behavior Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, Yıl:2, Sayı:22, s.259 – 298.

ROTUNDO, M. ve Paul R. Sackett (2002), "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy- Capturing Approach", *Journal of Applied Psychology*, Yıl: 87, Sayı: 1, ss. 66-80.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; (1997), **Personel Yönetimi (Politika ve Yönetel Teknikler)**, 7. Baskı, Ezgi Yayınları, Bursa.

SARIKAYA, Nilgün; (2003), **Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

SAMANCI, S. (2006), *Örgütsel İklim Ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SEZGİN, Feridun; (2005), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl:1, Sayı:25, s.317-339.

SCHEMEL, R.; (1997), **Yönetim Eğitimi Araştırmaları, Kurumdan Uygulamaya**, Çev: Nedret Öztan ve Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

SCHULER Randall S.; (1984), **Personel and Human Resources Management**, West Publ. Comp., New York.

SHAUN, Tyson ve Alfred York; (1989), **Personnel Management**, 2. baskı, Oxford.

SULIMAN, A.M.T. (2001), "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context" *International Journal of Human Resource Management*, Yıl:2006, Sayı:12, s. 1049- 1061.

Stone-Romero, Eugene F., Kaye Alvarez and Lori Foster Thompson; "The Construct Validity of Conceptual and Operational Definitions of Contextual Performance and Related Constructs", *Human Resource Management Review*, Sayı:19, Yıl: 2009, s.104-116.

ŞİMŞEK, V. Arif; (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, TÜRMOB Yayınları No:171, Ankara.

TAHİROĞLU, Figen; (2002), **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayınları, İstanbul.

TİMUR, Hikmet; (1983), "Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", A.İ.D, Cilt: 16, Sayı: 3, s. 15.

TUBRE, T. C., Winfred, A. Jr., Don, S. P. Al; (2007), "The Development of a General Measure of Performance", www.ijoa.org/imta96/paper77.html , 12.03.2013

TURGUT, H.; (2001), "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 42.

TUTUM, Cahit; (1979), **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın no: 179, Ankara.

ULU, Seher; (2011), *Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

UYARGİL, Cavide; (1997), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme" İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Yıl:1, Sayı:8, Haziran, s.23.

UYARGİL, Cavide; (1994), **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

UYARGİL, Cavide; (1994), **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemleri**, Yayın No:262, İ. Ü. İşletme Fakültesi,, İstanbul.

ÜNÜVAR, T. G; (2006), *An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Andorganizational Citizenship Behavior*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÜZMEZ, İrfan Tansel ; (2012), "Performans Değerlendirmenin 360 Derece Boyutu" <http://irfantanselizmez.blogspot.com/2012/06/performans-degerlendirmenin-tarihsel.html> 01.03.2012

VAN, Scotter, James R.; Stephan J. Motowidlo; (1996), "Interpersonal Facilitation and Job Dedication As Separate Facets of Contextual Performance", Journal of Applied Psychology, Yıl:5, Sayı: 81, ss. 525-531.

VAN, Scotter, James R., Stephan J. Motowidlo, Thomas C. Cross; (2000), "Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards", Journal of Applied Psychology, Yıl:4, Sayı:85, ss. 526-535.

VAN, Scotter, James R.;(2000), "Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment", Human Resource Management Review, Yıl: 1, Sayı: 10, ss: 79-95.

VASU, L. M., W. D. Stewart, G.D. Garson; (1990), **Organizational Behavior and Public Management**, 2. Baskı, Marcel Dekker INC, U.S.A.

YAMAK, Oygur; (1998), **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul.

WERNER, Jon M.; (2000), "Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management", Human Resource Management Review, Yıl: 10, Say: 1, ss:4-5.

YILDIRIM DİLSİZ, Filiz; (2006), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*, Yayımlanmamış Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜCEL, R. ; (1999), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı: 3, s.110-118.

YÜCEL, G. F. ;(2006), *Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜKSEL, Öznur ; (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER:

EK-1 ANKET FORMU:

ANKET

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi tarafından banka çalışanlarının bağlamsal ve görev performans algılarını ölçmek için yapılmaktadır. Bu bilgiler, araştırma hariç başka hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Sorulara samimi cevaplar vermenizi diler, vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ersin KAVİ – *Yalova Üniversitesi*

Öğr.Gör. Cem GÜL- *Yalova Üniversitesi*

1. Cinsiyetiniz:

() Erkek () Kadın

2. Yaşınız:

() 18 – 23 () 24 – 29 () 30 – 35 () 36 – 41 ()
42 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz:

() Bekâr () Evli

4.En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi:

() Lise () Üniversite
() Üniversite () Doktora

5. Kıdem Süre:

() 0 – 3 () 4 – 7 () 8 – 11 () 12 –15 ()
16 ve üzeri

Aşağıda bulunan ifadelere katılım derecelerinizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Arkadaşlarım şubede yokken, onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
Sabahları ve öğle aralarından sonra şubeye vaktinde gelirim.	1	2	3	4	5
Tarafıma verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.	1	2	3	4	5
Mesai saatlerinde gereksiz aralar veririm.	1	2	3	4	5
İş tanımımnda yer almasa bile işe yeni başlayanlara şube içerisinde yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, kimi zaman gerekli olsa bile izin almam.	1	2	3	4	5
Diğer çalışma arkadaşlarımdan iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum .	1	2	3	4	5
Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.	1	2	3	4	5
İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.	1	2	3	4	5
Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım.	1	2	3	4	5
Gereksiz iş araları vermem	1	2	3	4	5
Çalıştığım şubedeki ve bölümüm gereği irtibat halinde olduğum diğer birimlerdeki sorumlu çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	1	2	3	4	5

Şubemin ve/veya bağlı olduğum kuruluşun toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirleri bölümde sorumlu görevliye sunarım.	1	2	3	4	5
Molalardan zamanında dönerim, bu molaları uzatma eğilimine girmem.	1	2	3	4	5
Şube için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.	1	2	3	4	5
Müşterilerle, mesai arkadaşlarımla boş konuşmalar yaparak uzun zaman harcamam.	1	2	3	4	5
İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.	1	2	3	4	5
Bölümümünden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum ve uygun çalışırım.	1	2	3	4	5
İşle ilgili bütün görevlerde mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.	1	2	3	4	5
İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	1	2	3	4	5
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarım.	1	2	3	4	5
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	1	2	3	4	5

Teşekkür Ederiz...

ÖZGEÇMİŞ

18 Nisan 1984 yılında Kütahya Tavşanlı'da doğdu. İlkokulu Tavşanlı İstiklal İlkokulunda, orta ve lise öğrenimini Tavşanlı Anadolu Lisesi'nde tamamladı. Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümünde yaptı. 2007-2009 yılları arasında Avivasa Emeklilik ve Hayat firmasında Finansal Danışman olarak görev yaptı. 2010 yılından beri Yalova Üniversitesi Yalova Meslek Yüksekokulunda Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümünde Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır.