

TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KAMU BANKASI ÇALIŞANLARININ PERFORMANS

DEĞERLEME SÜREÇLERİNE İLİŞKİN ADALET

ALGILARI VE MEMNUNİYET DÜZEYLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Osman Gökhan HATİPOĞLU

Tez Danışmanı

Dr. Başak BEYDOĞAN

Ankara

Haziran 2010

(fotokopi ile çoğaltılabilir)

TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KAMU BANKASI ÇALIŞANLARININ PERFORMANS
DEĞERLEME SÜREÇLERİNE İLİŞKİN ADALET
ALGILARI VE MEMNUNİYET DÜZEYLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Osman Gökhan HATİPOĞLU**

**Tez Danışmanı
Dr. Başak BEYDOĞAN**

**Ankara
Haziran 2010**

TÜRKİYE VE ORTADOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlardan her seferinde yollama yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durum saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

...../...../2011

Osman Gökhan HATİPOĞLU

Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Genel Müdürlüğü'ne

Osman Gökhan HATİPOĞLU'na ait “*Kamu Bankası Çalışanlarının Performans Değerleme Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları Ve Memnuniyet Düzeyleri*” Adlı tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından Kamu Yönetimi Bölümü'nde YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Ünvanı, Adı ve Soyadı

İmzası

Danışman Üye

:Yrd. Doç. Dr. Başak BEYDOĞAN



Üye

:Prof. Dr. Feyzi ULUĞ

.....

Üye

:Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN

.....

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ.....	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM PROBLEM DURUMU VE YÖNTEM

1.1. PROBLEM DURUMU	3
1.1.1. Problem.....	3
1.1.2. Amaç ve Alt Amaçlar.....	5
1.1.3. Araştırmanın Önemi.....	8
1.1.4. Sayıtlılar.....	9
1.1.5. Sınırlılıklar.....	9
1.2. YÖNTEM.....	10
1.2.1. Araştırmanın Modeli	10
1.2.2. Araştırma Evreni ve Örneklem	10
1.2.3. Verilerin Toplanması.....	12
1.2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	14

İKİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. PERFORMANS DEĞERLEME	16
2.1.1. Performans Değerleme: Tanım ve Kavramlar.....	16
2.1.2. Alan yazında Performans Değerleme.....	18
2.1.3. Türkiye'de Kamu Sektöründe Performans Değerleme.....	21

2.1.4. Kamu Bankalarında Performans Değerleme Uygulamaları	23
2.2. PERFORMANS DEĞERLEMEDE ADALET ALGISI VE	
MEMNUNİYET	24
2.2.1. Kurumsal Adalet Teorileri ve Greenberg Taksonomisi	24
2.2.2. Performans Değerlemede Çalışanların Adalet Algısı	28
2.2.3. Performans Değerlemede Çalışanların Memnuniyeti	30
2.2.3.1 Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar	31
2.2.3.1.1 Algılanan Etkinlik	32
2.2.3.1.2 Sistem Bilgisi	33
2.2.3.1.3 Adalet Algısı	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

3.1. DEMOGRAFİK BULGULAR	36
3.2. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI	39
3.2.1. Temyiz Arayışları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	39
3.2.2. Endişe Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	40
3.2.3. Değerlendiricilerin Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	40
3.2.4. Genel Kanaat Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	41
3.2.5. Yönetici Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	42
3.2.6. Son Değerlemenin Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	43
3.2.7. Genel Memnuniyet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	43
3.2.8. PD Kararlarının Açıklanması Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	44
3.2.9. PD Sonuçlarının Doğruluğu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	45
3.2.10. Geri Besleme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	45

3.2.11. Beklentilerin Netleştirilmesi Ölçeğine İlişkin	
Faktör Analizi Sonuçları	46
3.2.12. Değerlendiricilere Güven Ölçeğine İlişkin	
Faktör Analizi Sonuçları	47
3.2.13. Kurumun Beklentileri Ölçeğine İlişkin	
Faktör Analizi Sonuçları	48
 3.3. ÖLÇEKLERİN İÇ TUTARLILIK (GÜVENİRLİK)	
SONUÇLARI.....	48
 3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN MADDE VE ÖLÇEKLERE	
İLİŞKİN BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER	50
3.4.1. Temyiz Faktörüne İlişkin İstatistikler	50
3.4.2. Endişe Faktörüne İlişkin İstatistikler	51
3.4.3. Davranış Faktörüne İlişkin İstatistikler	52
3.4.4. Genel Kanaat Faktörüne İlişkin İstatistikler	52
3.4.5. Yönetici Algısı Faktörüne İlişkin İstatistikler	53
3.4.6 Son Değerlemenin Algısı Faktörüne İlişkin İstatistikler	53
3.4.7. Memnuniyet Algısı Faktörüne İlişkin İstatistikler	54
3.4.8. PD Kararlarının Açıklanması Faktörüne İlişkin İstatistikler	55
3.4.9. Doğruluk Faktörüne İlişkin İstatistikler	55
3.4.10. Geri Beslemenin Sağlaması Faktörüne İlişkin İstatistikler	56
3.4.11. PD Beklentilerinin Netleştirilmesi Faktörüne	
İlişkin İstatistikler	57
3.4.12. Değerlendiricilere Güven Faktörüne İlişkin İstatistikler	58
3.4.13. PD Beklentileri Faktörüne İlişkin İstatistikler	58
3.4.14. Betimleyici İstatistiklerin Genel Değerlendirmesi	59
 3.5. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ KORELASYON ..	61
 3.6. REGRESYON ANALİZLERİ	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇLAR

4.1. SONUÇLAR.....	67
4.2. ÖNERİLER	72
KAYNAKÇA.....	74
EK.....	81
ÖZET	89
ABSTRACT.....	91

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Eylül 2009 Sonu İtibariyle Türkiye’de Kamu Bankalarının Aktif Büyüklik ve Çalışan Sayıları Açısından Sektör Payı(Milyon TL) .11	
Tablo 2. Değerlendirme Kategorileri (1).....14	
Tablo 3. Değerlendirme Kategorileri (2).....14	
Tablo 4. Kamu Bankalarında Müdür ve Altı Unvanlardaki Çalışanlar İçin Performans Değerleme Hiyerarşisi24	
Tablo 5. Greenberg’in Adalet Algıları Taksonomisi27	
Tablo 6. Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyet ve etkileyen değişkenler.....32	
Tablo 7. Katılımcıların Bankalar Göre Dağılımı36	
Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....37	
Tablo 9. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları.....37	
Tablo 10. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı38	
Tablo 11. Katılımcıların Yaş gruplarına Göre Dağılımı38	
Tablo 12. Katılımcıların Eğitim Durumları.....39	
Tablo 13. Açıklanan Toplam Varyans (Temyiz Arayışları Faktörü)39	
Tablo 14. Açıklanan Toplam Varyans (Endişe Faktörü)40	
Tablo 15. Açıklanan Toplam Varyans (Davranış Faktörü).....41	
Tablo 16. Açıklanan Toplam Varyans (Genel Kanaat Faktörü)42	
Tablo 17. Açıklanan Toplam Varyans (Yönetici Algısı Faktörü).....42	
Tablo 18. Açıklanan Toplam Varyans (Son Değerlemenin 43 Algısı Faktörü)43	
Tablo 19. Açıklanan Toplam Varyans (Genel Memnuniyet Faktörü)44	
Tablo 20. Açıklanan Toplam Varyans (PD Kararlarının Açıklanması Faktörü).....44	
Tablo 21. Açıklanan Toplam Varyans (PD Sonuçlarının Doğruluğu Faktörü)45	
Tablo 22. Açıklanan Toplam Varyans (PD'de Geri Besleme Faktörü).....46	

Tablo 23. Açıklanan Toplam Varyans (PD Beklentilerinin Netleştirilmesi Faktörü)	47
Tablo 24. Açıklanan Toplam Varyans (Değerlendiricilere Güven Faktörü) ..	47
Tablo 25. Açıklanan Toplam Varyans (PD Beklentileri Faktörü)	48
Tablo 26. Ölçeklerin İç Tutarlık Katsayıları (Cronbach α).....	49
Tablo 27. Temyiz Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler	50
Tablo 28. Endişe Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler	51
Tablo 29. Davranış Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	52
Tablo 30. Genel Kanaat Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler	52
Tablo 31. Yönetici Algısı Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	53
Tablo 32. Son Değerlemenin Algısı Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler....	54
Tablo 33. Memnuniyet Algısı Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler	54
Tablo 34. PD Kararlarının Açıklanması Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler	55
Tablo 35. PD'nin Doğruluk Algısı Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler	56
Tablo 36. PD'de Geri Besleme Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	56
Tablo 37. PD Beklentilerinin Netleştirilmesi Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler.....	57
Tablo 38. Değerlendiricilere Güven Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler	58
Tablo 39. PD Beklentileri Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler	59
Tablo 40. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları ...	60
Tablo 41. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar	62
Tablo 42. Memnuniyet Düzeyinin PD Değişkenleri Tarafından Yordanma Gücüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 43. Memnuniyet Düzeyinin Süreçsel Adalet Algıları Tarafından Yordanma Gücüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 44. Memnuniyet Düzeyinin Dağıtımsal Adalet Algıları Tarafından Yordanma Gücüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	66

GİRİŞ

Yönetim genel anlamda, belli bir amacın gerçekleşmesi için bireylerin işbirliği yapmalarıdır (Gözübüyük, 1998:1). Bu anlamda yönetim, örgütlenmenin yanında; sağlıklı planlama yapmak, doğru kararlar vermek ve sürekli gelişmek için örgüt performansına ilişkin doğru bilgiyi sürekli ve zamanında almak ister. Örgütün performansına ilişkin doğru verilere ulaşmak için kullanılacak değerlendirme yaklaşımlarından birisi de, son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında çokça tartışılan performans değerlendirme yaklaşımıdır.

Günümüz rekabet ortamında performans değerlemesi, kurumların en değerli kaynağı olan insan gücünün doğru yönlendirilmesi, kurum ve işgören çıkarları açısından hayati önem taşımaktadır. Kurumların gelişimi ve büyümesi için insan kaynağının doğru, etkin ve adil değerlendirilmesi önemlidir (Taşdan ve Oğuz, 2007:1). Konuya örgüt açısından değil de insan faktörü açısından baktığımızda ise Çakmak ve Biçer (2006:5)'e göre “bir performans değerlendirme yönteminde, çalışanların duyduğu adalet algısı ve memnuniyet, değerlendirme sisteminin en önemli bileşenidir”.

Bu çalışmada kamu bankalarında çalışanların performans değerlendirme ile ilgili adalet algıları ve memnuniyet düzeyleri incelenmiştir. Bunun için önce problem durumu ortaya konulmuş ve araştırmanın soruları belirlenmiştir. Araştırma yöntemi de betimlendikten sonra, performans değerlendirme ile ilgili yapılan alanyazın araştırmaları, özellikle çalışanların algıları perspektifinde taranmıştır. Adalet algısı ve memnuniyet ile ilgili teorik modeller ve bunun üzerine biçimlendirilmiş uygulamalı çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuş bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anketin bulgularından yola çıkılarak, kamu

bankalarında performans değerleme uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileri, sonuçlarıyla beraber yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU VE YÖNTEM

1.1. PROBLEM DURUMU

Bu bölümde araştırma problemi, araştırmanın amacı ve alt amaçları sunulmuştur. Araştırmanın sayıltı ve sınırlılıkları da bu bölümün kapsamındadır.

1.1.1. Problem

Her ne kadar ilk önce kamuda ve askeri birimlerde sicil ve tezkiye gibi uygulamalarla ortaya çıkmış olsa da; çağdaş anlamda performans değerlendirme, ülkemizde önce özel sektörde, sonra da kamuda yaygın olarak kullanılmaya başlanmış bir insan kaynakları uygulamasıdır (Akal, 2003). Kamu sektöründeki uygulamaları tartışmalı ve görece olarak yenidir. Kamuya ait bankaların da içinde bulunduğu ve rekabetin daha fazla olduğu bankacılık sisteminde ise performans değerlendirme 2000’li yıllarla beraber yoğun olarak uygulanmaya başlamıştır. Yurtdışında performans değerlendirme ile ilgili çok sayıda eleştiri yapılmakta olsa da (Topel ve Prendergast,1993; Stratton, 1988) yapılan araştırmalara rağmen Performans Değerleme sürecinin anlaşılması ve uygulanması yolunda kaydedilen gelişmeler sınırlıdır.

Performans Değerleme sistemlerinin de değerlendirilmesi ve bu sistemlerin çalışanların ve kurumların her ikisinin de yararına olacak şekilde geliştirilmesi arzulanan ve üzerinde çok sayıda araştırma yapılan bir konudur.

Performans Değerleme Sistemlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, özellikle örgütsel/kurumsal adalet açısından bu algının değerlendirilmesi etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması veya mevcut sistemin iyileştirilmesi için son derece önemlidir. Örgütsel adalet, genel olarak, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade etmektedir (İşbaşı, 2001: 60). Kurumsal adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği ileri sürülmektedir. (Greenberg'den aktaran 1990, Özmen , Arbak ve Özer, 2007: 20). Literatürde yapılan çalışmalar genel olarak ele alındığında, iyi kurulmuş bir Performans Değerleme sistemi için kurumsal adaletin süreçsel ve dağıtımsal bileşenlerin dikkate alınması konusunda bir fikir birliği olduğu görülmektedir (örneğin; Greenberg, 1990; Konovsky, 2000 gibi).

Greenberg (1990:399)' a göre “adalet, örgütün etkin bir biçimde işlemesi ve bu yolda bir alt amaç sayılabilecek PD'nin etkililiği için örgütte gerçekleştirilmesi gerekli olan bir değerdir”. Fulk, Brief ve Barr (1985:304) ise “Çalışanların performanslarının değerlendirildiği PD sisteminin adil ve doğru olup olmadığı konusundaki algılamaları PD'nin başarısı açısından önemli” olduğunu vurgulamaktadırlar. Landy ve diğerleri (1978)'nin bulgularına göre “genellikle PD yeterli sıklıkta yapıldığında, yöneticiler çalışanlarının PD düzeylerini yakından bildiklerinde ve PD'deki zayıf noktalarını ortadan kaldırmalarına yardım ettikleri durumda PD adil ve doğru sayılır.”

Memnuniyet için ise (Boswell ve Boudreau, 1997:7) PD'nin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesi için yöneticilerle ilgili algıladıkları, güven, yöneticinin bilgili olmasına dair algıların önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara çalışanların son değerlemede maruz kaldıkları olumlu veya olumsuz davranışlarla, ödüllendirmenin de memnuniyetle yakından ilgili olduğunu bulmuştur. PD sisteminden memnun olunması PD sisteminin başarısını doğrudan etkilemektedir. Erel'e (2002:296) göre “Herhangi bir başarımlı değerlendirme sisteminin başarısının... en önemli unsurlarından birisi... iş görenlerin başarımlı değerlendirilmeden elde ettikleri doyumun derecesidir.”

Alan yazında Türkiye’de Performans Değerleme ile ilgili çalışan algıları hakkında yapılmış çok az araştırma olması ve kamu bankaları açısından yürütülmüş ilgili çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle, kamu bankalarındaki performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili çalışanların adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin mevcut durumunun literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın problemi; kamu bankalarında yaygın ve etkin bir biçimde kullanılmaya başlanan performans değerlemesi uygulamaları hakkında çalışanların adalet algılarının, PD’den duyulan memnuniyet ve genel memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi ve bunların aralarındaki ilişkilerle beraber ortaya konulmasıdır.

1.1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt amaçlar

Bu araştırmanın temel amacı daha önce de belirtildiği gibi, kamu bankalarında uygulanan performans değerlendirme sistemleri hakkında, değerlemeye tabi tutulan çalışanların memnuniyet düzeylerinin ve adalet algılarının ölçülmesidir. Bu amaç doğrultusunda Greenberg (1990)’in 4 faktörlü adalet teorisi ve diğer psikometrik memnuniyet ölçeklerini değerlendirerek Walsh (2003) tarafından gerçekleştirilen ölçek, araştırma evrenine göre kısmen değiştirilerek ve uyarlanarak kullanılmıştır.

Adalet algıların daha iyi anlaşılması Performans Değerlemenin sistemsal, biçimsel, bilgisel ve kişilerarası adalet kavramlarına dayanır ve çalışanların bu sistemlere olan tepkileri ile ilgilidir. Bu algıların doğru değerlendirilmesi verimli bir Performans Değerleme sisteminin geliştirilmesi için gerekli bilgiyi sağlayacaktır. Araştırmada uygulanan ölçekler Greenberg’in (1993) adalet algıları taksonomisi kullanılarak oluşturulmuştur (Walsh, 2003). Greenberg’in taksonomisinin bir çok adalet faktörünü en iyi şekilde bir araya toplayan teorik model olduğu diğer araştırmacılar tarafından da vurgulanmaktadır (örneğin, Thurston, 2001:12). Thurston (2001), bu modeli Süreçsel ve Dağıtımsal Adalet başlıklarında PD sistemlerine uyarlamıştır. Bu taksonomideki anlamı itibariyle Süreçsel adalette bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu

algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler (Shiminke vd., 1997, 1191). Dağıtım adaleti ise ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar (Foley'den aktaran 1990, Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 20).

PD'den duyulan memnuniyet kavramı ise bu araştırmadaki anlamıyla “işyerindeki kişisel beklentilerin sonuçlarla ne kadar iyi uyumlu olduğunun” bir ölçütüdür (Mc Kenna (2005)'den aktaran Khan, 2007). Tatmin ölçütleri arasında çalışanların ölçülebilen ve ölçülemeyen tutumları vardır. Bunlardan devamsızlık, yer değiştirme gibi unsurların ölçülmesi mümkündür. Bu araştırmada ise çalışanların açıkça ifade etmedikleri veya edemedikleri sistem hakkındaki genel kanaat, yöneticiler hakkındaki düşünceleri, son değerlendirme algıları ölçülünerek PD memnuniyeti hakkında değerlendirme yapılacaktır. Ayrıca doğrudan kullanılacak iki ifadelik bir ölçekle yapılan işle ilgili genel bir memnuniyet düzeyi de belirlenecektir.

Araştırmada söz konusu adalet algıları ve memnuniyet için literatürde tespit edilmiş olan bileşenleri irdelenerek, araştırma evreni olan kamu bankalarında PD sistemlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algıların genel memnuniyete olan etkileri ortaya konulacaktır.

Belirtilen temel amaçlara uygun olarak araştırmanın alt amaçları aşağıdaki sunulmuş olup, araştırma ile aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

Amaç 1: Araştırmanın birinci temel amacı, kamu bankalarında çalışanların adalet algılarını dağıtımsal ve süreçsel adalet unsurları doğrultusunda incelemektir.

1- Kamu bankaları çalışanlarının PD sistemleri ile ilgili kendileri ile beklentiler hakkında bilgi düzeyleri nedir?

2- Çalışanların PD sürecinde değerlendiricilere duydukları güven düzeyi nedir?

3- Çalışanların algılarına göre PD sonuçları ile ilgili düzeltme (temyiz) arayışı ne düzeyde yapılmaktadır?

4- Çalışanların algılarına göre Çalışanlara Performans Değerleme ile ilgili sağlanan geri bildirim ne düzeydedir?

5- Çalışanların değerlendirme kararlarının açıklanmasına ilişkin algıları ve beklentileri ne düzeydedir?

6- Çalışanların değerlemenin doğruluğuna ilişkin algıları ne düzeydedir?

7- Değerleme hakkında çalışanların endişe düzeyleri nedir?

8- Değerlendiricilerin davranışları çalışanlar tarafından ne düzeyde algılanmaktadır?

9- PD sisteminin çalışanlardan beklentileri çalışanlar tarafından net bir biçimde anlaşılma düzeyi nedir?

Amaç 2: Araştırmanın ikinci temel amacı, Kamu bankası çalışanlarının PD sisteminden duydukları memnuniyet düzeylerinin ölçülmesidir.

9- Çalışanların PD hakkındaki genel algıları ne düzeydedir?

10- Çalışanların Değerlendirici hakkındaki algılar ne düzeydedir?

11- Son değerlendirme hakkında çalışanların algıları ne düzeydedir?

12- Çalışanların PD ile ilgili memnuniyet düzeyleri nedir?

Amaç 3: Araştırmanın üçüncüsü temel amacı, Kamu Bankası Çalışanlarının yaptıkları işten genel olarak memnun olup olmadıklarını tespit etmek, yapılan işle

ilgili memnuniyet ile PD sisteminden duyulan memnuniyet ve adalet algıları arasındaki ilişkileri tespit etmektir.

13- Genel iş memnuniyeti ile PD düzeyinden duyulan memnuniyet ve algılanan adalet arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

Amaç 4: Araştırmanın dördüncü temel amacı, demografik özelliklerle (cinsiyet, kıdem, unvan, eğitim düzeyi) PD Algıları arasındaki ilişkileri belirlemektir.

14- Çalışanların PD ile ilgili algıları ve memnuniyetleri ile cinsiyet, kıdem, unvan, eğitim düzeyi faktörleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

1.1.3. Araştırmanın Önemi

Pek çok kurum çalışanların algılarını dikkate almaksızın, kullanıcılar tarafından kabul görmüş pratik ve süreçlere göre kurulmuş Performans Değerleme sistemlerini uygulamayı tercih etmektedirler. Keskin sınırlarla belirlenmiş süreç ve politikalara ve teknik olarak uygun değerlendirme formatlarına sahip olsalar da, gerçek anlamda etkin bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak için daha fazla çalışma yapılmasına ve değerlendirilenlerin algılarını dikkate almaya gereksinim olduğu açıktır. Ancak, halen iyi tanımlanmış ve çalışanların tepki ve algıları ile ilgili değişkenlere dayanan, Performans Değerleme sisteminin etkinlik ve başarısını sınavacak yaygın kabul görmüş bir yöntem veya yaklaşım mevcut değildir (Walsh, 2003:7). Bunun hale etkisi, sistematik hatalar, yetersiz bilgilendirme ve değerlendirici hataları gibi pek çok nedeni bulunmakla beraber, insan faktörünün öne çıktığı PD sistemlerinin doğası gereği yanlı ve adil olmayan tutumlara açık olmasıdır. (Leka, s17). Performans Değerleme sisteminin en önemli değişkenlerinin tanımlanması ve organize edilmesi konusu halen araştırmacı ve uygulamacıların üzerinde çalıştıkları zorlu bir konudur.

Bu araştırma ile, adalet ve memnuniyet konusundaki kuramsal görüşlerden yola çıkarak PD sisteminin değerlendirilmesinin; ülkemizde ileriki

araştırmalara bir PD sisteminin son aşamadaki başarısını nasıl inceleyecekleri konusunda yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Türkiye’deki kamu bankalarında önceden sadece kamu sektöründe kullanılan geleneksel sicil yöntemi ile performans değerlemesi yapılırken, 2002 yılından itibaren yeni değerlendirme yöntemleri uygulamaya başlanmıştır. Kamu bankalarının özzerkleştirilmesi ve yeniden yapılandırılması sürecinde bu uygulamalara hız verilmiştir. Çalışanların 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’na bağılı memur statüsünden çıkarılarak 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine göre çalışmaya başlaması; Performans Değerleme uygulamalarının sonuçlarının belirgin bir biçimde çalışanlara yansıtılmasına olanak sağlamıştır. Performans Değerleme sonuçları halen terfi, tayin ve emekliliğe sevk etme gibi uygulamalara temel oluşturmaktadır. Türkiye’de Bankacılık Sektörünün önemli bir kesimini oluşturan Kamu bankalarının 43.428 çalışan sayısı ile sektörde % 25’lik bir paya sahip olduğı görülmektedir (TBB, 2009). Bu denli geniş bir kitleyi ilgilendiren performans değerlendirme ile ilgili çalışan algılarının ve memnuniyet düzeyinin ölçülmesi, daha önce benzer bir araştırma yapılmadığı da göz önüne alındığında, ilgili literatüre ve kamu bankalarında uygulanan performans değerlendirme uygulamalarının geliştirilmesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.1.4. Sayıtlar

Bu araştırma için doğru olduğı kabul edilen ve denenmeyecek olan yargılar aşağıda özetlenmiştir:

1- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının anket yanıtları samimi görüşlerini yansıtmaktadırlar.

1.1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın önemli sınırlılıkları bankaların, performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili bilgi vermekten kaçınmaları ve kurum dışından anket

uygulamalarına izin vermemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle evren ve örneklem düzenlemelerinde bazı kısıtlılıklar ortaya çıkmıştır. Çalışmadaki anket bankaların tüm çalışanlarına dağıtılamamıştır.

Bir diğer sınırlılık da örneklemin bankaların ülke genelindeki teşkilatından çok, uygulama pratiği açısından büyük şehirlerde, Ankara, İstanbul, İzmir, Adana, Bursa, Kocaeli ve Antalya’da görev yapan çalışanlardan seçilmiş olmasıdır.

1.2. YÖNTEM

1.2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalara uygun bir modeldir (Karasar, 2007:77). Genel tarama modelleri, çok sayıda elamanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, age:79)

1.2.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmada araştırma evreni olarak kamu bankaları ele alınmıştır. Ancak Türkiye’de kamu bankaları arasında ticari bankacılık yapan ve performans ölçümüne tabi tutulan üç banka bulunmaktadır. Tablo 1’de görüldüğü gibi Türkiye’de aktif payı olarak toplam sektörün % 32’sini oluşturan kamu bankalarının, çalışan sayısı olarak da sektörde % 25’lik bir paya sahiptir. Araştırmaya evrenini oluşturan kamu bankalarındaki toplam çalışan sayısı 43.428’dir. TBB (2009) istatistiklerine göre çalışan sayıları açısından iki banka, toplam kamu bankaları kütlelerinin % 78’ini oluşturmaktadır.

Tablo 1. Eylül 2009 Sonu İtibariyle Türkiye’de Kamu Bankalarının Aktif Büyüklük ve Çalışan Sayıları Açısından Sektör Payı

	Aktif Büyüklüğü (Milyon TL)	Aktif Payı(%)	Personel Sayısı	Personel Payı (%)
Kamu Bankaları	256.731	32	43.428	25
Özel Bankalar	541.314	68	12.7333	75
Sektör Toplamı	798.045	100	170.761	100

TBB ve BDDK aylık raporlarından derlenmiştir (Kasım 2009.)

Araştırma evrenine kalkınma ve yatırım bankaları dahil edilmemiştir. Bu nedenle evren payları en yüksek olan üç ticari kamu bankası ile; Ziraat Bankası , Vakıfbank ve Halk Bankası kütlesi ile sınırlandırılmıştır. Hazinesin büyük hissedarı veya tam sahibi olduğu Halk Bankası ve Ziraat Bankası ile idari faaliyetleri bakımından Vakıflar Genel Müdürlüğü’nün bağılı olduğu Devlet Bakanlığı’na bağılı Vakıfbank’ta son derece benzer Performans Değerleme süreçleri ve yöntemleri uygulamaktadır. Anket çalışması yapılan bu evrende örneklem seçiminde bankaların araştırma izni konusundaki tutumları nedeniyle evrenin her bir üyesine ulaşmak mümkün olamamıştır. Bu nedenle örneklem tam anlamıyla rasgele (random) olarak seçilememiştir. Ancak her ne kadar oransız örneklem uygulansa da ulaşılabilen katılımcıların farklı birim ve unvanlardan olmalarına özen gösterilmiş ve bu olumsuzluk giderilmeye çalışılmıştır.

Evrenin tamamına ulaşılmasındaki zorluk nedeniyle, anketi yanıtlamaya gönüllü çalışanlara ulaşılmıştır. Performans Değerleme uygulamasının etkileri taşrada çalışan az sayıdaki personelli şubelerde daha az hissedilmektedir. Bu şubelerdeki personel nadiren görev yeri değişikliği almaktadır ve performans değerlendirme sonuçları olumsuz da olsa, yaptırıma tabi tutulmaları daha seyrek. Ayrıca büyük şehirde çalışan ve eğitim düzeyi daha yüksek olan personel anket

yanıtlamaya alışkanlıkları açısından da daha yatkındır. Bu nedenle örneklem oluştururken Ankara, İstanbul ve İzmir gibi şube ve personel adedinin fazla olduğu şehirlere ağırlık verilmiştir. Diğer bir neden ise büyük şehirlerde çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması ve büyük şehirlerdeki kamu bankası çalışanlarının evrende büyük yer tutmasıdır. Nitekim TBB verilerine göre 8737 banka şubesinin 4120 adedi Ankara, İstanbul ve İzmir’de faaliyet göstermektedir. (TBB Sektör Raporları, 2009 Eylül)

Kamu bankalarındaki toplam çalışan sayısı araştırmanın raporlama tarihi itibari ile 43.428’dir. İki banka için örneklem alındığında 50.000 hedef kitle büyüklüğü için %5 örneklem hatası için 381, % 10 Örneklem hatası için 96 büyüklüğünde örnek alınması gerekmektedir (Baş, 2001’den aktaran Arıkan, 2007:176). Bu durumda bu çalışmada ulaşılan 174 adet katılımcı, istatistiksel olarak anlamlı bir temsil için gerekli örneklem büyüklüğüne ulaşılmasını %5-%10 hata aralığında sağlamaktadır.

1.2.3. Verilerin Toplanması

Walsh (2003) tarafından kamu çalışanları için algılanan adalet ve PD memnuniyeti konusunda geliştirilen anket soruları incelenmiş, banka çalışanlarına ve Türkiye koşullarına göre seçilen ve uyarlanan sorulardan yeni bir anket düzenlenmiştir. Anket sorularının yanıtları için Likert tipi 5’li sayısal ölçek tercih edilmiştir. Bu anketle Greenberg taksonomisine göre aşağıdaki faktörlere göre adalet algıları ve memnuniyet ölçümlenmiştir:

1- Süreçsel Adalet bileşenleri

Leventhal’a göre (1980:21), süreçsel adalet modeline dayanan sistemsel adalet Performans Değerleme ile ilgili algılarla ilgilidir. PD notları ve sonuçları ile ilgili kararların nasıl belirlendiği ile ilgilidir. Değerlendirilenlerin sistemin süreç açısından ve performans beklentileri ile ilgili endişelerini giderecek kadar tutarlı olup olmadığını temsil eder. Değerlendiriciye güven ve düzeltme (temyiz) arayışları ile ilgili sorular ve performans beklentilerinin açıklanması ve çalışanla

ilgili beklentilerin netleştirilmesi, geri besleme ve performans kararlarının açıklanması faktörleri süreçsel adaletin unsurlarıdır.

2- Dağıtumsal Adalet Faktörü Bileşenleri

Ölçümlerin doğruluğu ve ölçümler ile ilgili endişelerle ilgili maddeler bu boyutta düzenlenmiştir. Değerleme sonuçlarının doğruluğu ile algılar, değerlendiricilerin davranışları , performans ölçümlerine dair her türlü endişeler ile ilgili maddeler bu boyut altında düzenlenmiştir.

3- PD'den Duyulan Memnuniyet Faktörü Bileşenleri

Son değerlendirme ile ilgili algılar, değerlendirici/yönetici algıları, ve PD genel algısına yönelik sorular bu faktöre dahil edilmiştir.

Yukarıdaki bileşenlere göre anket, performans beklentilerinin belirlenmesi, değerlendiricilere duyulan güven, performans beklentilerini netleştirilmesi, geri beslemenin sağlanması, değerlemenin doğruluğu, değerlendirme kararlarının açıklanması, düzeltme hakkı, sürecin adaleti değerlendiricilerin davranışları, genel algı, değerlendirici algısı, son değerlemenin algısı ve PD memnuniyeti alt boyutlarını ölçmeye yönelik toplam 76 adet maddeden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri betimlemek üzere 9 ayrı soru daha sorulmuştur. Bu sorular Ekler bölümünde verilmiştir.

Veri Toplama yöntemi olarak e-posta ve posta yoluyla anket yapılması yöntemi benimsenmiştir. 320 katılımcıya gönüllülük esasına göre gönderilen ankete 190 kişi yanıt vermiş, eksik ve hatalı doldurulanlar ayrıştırıldıktan sonra, 174 katılımcıdan tam yanıt alınmıştır. Değerlendirmeye uygun anket geri dönüş oranı % 54 olmuştur.

Anket Ölçeği 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir . Ölçek içinde Olumsuz'dan Olumlu'ya doğru sıralama yapılmıştır. Anketteki 76 sorudan 71 için; 1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum; 4 = Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum olarak yanıt

anahtarı düzenlenmiştir. Değerlendirmelerde kullanılan puanlama düzeyi ise Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Değerlendirme Kategorileri

Derecesi	Ölçek Kategorisi	Ölçek Değeri
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.50 ve daha düşük
2	Katılmıyorum	1.51- 2.50
3	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	2.51- 3.49
4	Katılıyorum	3.50-4.49
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.50 ve üzeri

Son Değerleme Algısı ile ilgili 3 soru ise olumludan olumsuz doğru anket geneline göre ters kodlu olarak Çok İyi, İyi, Normal, Düşük ve Yetersiz olarak değerlendirilmiştir. Yine Genel İş Memnuniyeti için kullanılan iki ifadeli ölçekte anket ölçeği yukarıdaki puanlamaya göre değerlendirilmiş olmakla beraber ifadeler aşağıda Tablo 3’de belirtildiği gibi kullanılmıştır:

Tablo 3. Değerlendirme Kategorileri

Derecesi	Ölçek Kategorisi	Ölçek Değeri
1	Hiç	1.50 ve daha düşük
2	Biraz	1.51- 2.50
3	Orta	2.51- 3.49
4	Oldukça	3.50-4.49
5	Çok	4.50 ve üzeri

1.2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Elde edilen verilerden önce demografik değişkenler aritmetik ortalama, frekans, yüzde yöntemleri ile analiz edilerek raporlanmış ve tablolaştırılmıştır.

Daha sonra anket soruları içerisinde test edilen ölçekler faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Faktör analizi kullanılarak her bir faktör içerisindeki madde yükleri ve maddelerin açıkladıkları varyanslar bulunmuştur. Her bir faktörün ortalama ve standart sapma gibi betimsel verileri de hesaplanarak, bulgular bölümünde ayrı ayrı raporlanmıştır.

Ankette kullanılan faktörlerin iç tutarlılıkları için Cronbach alfa katsayıları hesaplanarak, ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Daha sonra anketteki faktörler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını bulmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz tablolaştırılarak aralarında anlamlı ilişki bulunan faktörler verilmiş ve bu ilişkiler araştırma amaçları doğrultusunda karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Ayrıca araştırma sorularını yanıtlayabilmek için bağımlı tutulan memnuniyet değişkeni ile diğer bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizi ile çözümlenmiş ve yordayıcı olduğu hesaplanan bağımsız değişkenlerle ilgili yorumlamalar yapılmıştır. Bir diğer regresyon analizi de süreçsel adalet – memnuniyet ve dağıtımsal adalet – memnuniyet ilişkilerini yordamak için yapılmıştır. Bu analizde de değişik adalet türlerinden memnuniyeti hangilerinin yordayabildiği araştırılmış ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir.

Bahsedilen bütün istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesinde PSWA ve SPSS paket programları kullanılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. PERFORMANS DEĞERLEME

2.1.1. Performans Değerleme: Tanım ve Kavramlar

Yönetim biliminde performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin, işine ilişkin olarak düzenlenmiş işletme başarı ölçütleri ile karşılaştırması olarak tanımlanmaktadır. (Ataay, 1985:s). Yukarıda sunulan tanımda bahsi geçen başarı kavramını ise Erdoğan (1991:17) “... kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerini uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak.” diyerek betimlemektedir. Bilgin’e (2004:7) göre ise “Performans, üretim araçları ve faktör miktarı ile üretim miktarı arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Performans eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme uğraşdır”.

Performans Değerleme ise, en genel tanımıyla bir yöneticinin astlarını ve yaptıkları işi değerlendirdiği bir süreçtir. Yabancı kaynaklarda hem “Performance Evaluation” hem de “Performance Appraisal” terimi eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Benzeri bir durum, Türkçe alan yazın için de geçerlidir. Performans Değerleme ve Performans Değerlendirme terimlerinin her ikisi de kullanılmaktadır. Bu çalışmada daha doğrudan bir ifade olduğu için “değerleme” terimi tercih edilmiştir.

Bazı kaynaklarda “işgören değerlendirilmesi”, “başarı değerlendirilmesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu

kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılan performans değerlemesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir (Akyüz, 2001:82). Türker’e göre (1998), performans değerlendirme, çalışanların işbasında göstermesi gereken davranışları gösterip-göstermediklerini saptamak için belirli aralıklarla yapılan değerlendirme çalışmalarıdır. PD sistemi ise tanım olarak değerlendirme sürecinde kullanılan olay ve işlemlerin uygulandığı, yönetildiği ve iletildiği süreci ve iş akışlarını içeren sistemdir. Karol (1996), PD’ yi bir yönetici ve bir çalışan arasında açıkça çalışanın son iş performansını değerlendirme ve gelecekteki iş performansı ile ilgili alanları tartışma amacını güden bir iletişim olgusu olarak değerlendirmektedir.

Pek çok durumda PD resmi bir süreçtir ve personel yönetimi politikasının bir parçasıdır. Birçok kurum, çalışanlarının performans ve katkısını ölçmek için resmi veya gayri resmi değerlendirme sistemleri kullanmaktadır (Carroll ve Schneier, 1982:2). Coens ve Jenkins (2000), PD’ yi belirli bir zaman diliminde çalışanların bir kısmının ya da tamamının çalışma davranışlarının yada özelliklerinin bireysel olarak puanlandığı, yargılandığı yada belirlendiği ve sonuçlarını kurum bünyesinde muhafaza edildiği, zorunlu tutulmuş bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Performans değerlemenin işlevsel yapısına dayanan bir başka tanıma göre, “Performans değerlendirme, işgörenin yükselmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ödüllendirilmesi, yerlerinin değiştirilmesi ve işlerine son verilmesi konularına temel dayanak teşkil ederek yardımcı olurken; sınıflandırma, liyakat ve işgören seçimi konularının başarı derecesini belirleyen önemli bir gösterge olmaktadır.” (Aykaç, 1986:11). DeNisi, Cafferty ve Meglino (1984) ise PD’nin hem resmi hem de üstü kapalı bir yargılama gerektiren, organizasyon yapısı ile iç içe geçmiş bir sosyal algı ve farkındalık pratiği olarak tanımlamaktadır.

Bir çok bileşen PD sürecine dahil edilebilir. Örneğin, Landy ve Farr (1980) birbiri ile etkileşim içinde olan 13 faktörü içeren bir model geliştirmiştir.

Yazarlar bu faktörleri; çalışılan konumun (pozisyon) özellikleri, kurumun özellikleri, değerlendirme sürecinin amacı, değerlendirme süreci, ölçek geliştirme, değerlendirme aracı, değerlendiricinin ve değerlendirilenin özellikleri, performans verilerinin gözlemi ve saklanması, performansın yargılanması ve düzeltilmesi, bilgilerin analizi, performans tanımlanması ve son olarak çalışanın tepkisi olarak belirlemişlerdir. Mohrman, Resnick-West ve Lawler (1989'a göre ise performans değerlendirme döngüsünde dört bileşen bulunmaktadır. Bunlar, performansın ne olduğu ve ne olması gerektiğinin tanımlanması, performansın ölçümü ve değerlemesi, kişiye değerlendirme hakkında geri bildirimde bulunma ve diğer kurumsal sistemlere bilgi sağlamak olarak sıralanmıştır. Latham ve Wexley (1981) ise benzeri bileşenlerden bahsetmiş ancak bunlar dışında yasal gereklilikleri, değerlendirme aracının geliştirilmesi , gözlemcilerin seçilmesi ve eğitilmesini, ve başarılı performans değerlendirme için ödül ve getiri unsurlarını da ilave etmişlerdir.

2.1.2. Alan yazında Performans Değerleme

Performans Değerleme hakkında literatürde çok fazla araştırma bulunmaktadır. Ancak bu kadar araştırmanın PD'nin anlaşılmasına ve pratiğine katkı yönünden sınırlı olduğu kabul gören bir görüştür (örneğin, Latham ve Lee, 1986; Murphy ve Cleveland, 1991). 1980'lerden önce teorik ve ampirik çalışmaların çoğu PD'nin doğasında bulunan yanlışlık olgusu azaltmak için değerlendirme araçlarının psikometrik özelliklerinin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır (Feldman, 1981).

PD araştırmalarının sürecin psikometrik yönüne yoğunlaşması sayesinde, daha geçerli ve güvenilir bir değerlendirme ölçeği geliştirilmesi çalışmaları büyük ilgi görmüştür (Woehr & Miller, 1997). Nitekim 1960 ve 1970'lerde PD ile ilgili araştırmalar değerlendirme ölçeklerinin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu dönemde günümüzde kullanılan değerlendirme sistemlerinin temelleri atılmıştır. Yine aynı dönemde geliştirilen ölçeklerin kullanımı konusunda değerlendiricilerin eğitilmesi, değerlendirme hatalarının azaltılması, gözlem becerilerinin geliştirilmesi

ve PD pratiklerinin yaygınlaşması konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Arvey ve Murphy (1998) 1950-1980 arasında yapılan araştırmaları gözden geçirmişler ve bu dönemde değerlendirme ölçek tipleri, değerlendirme- sıralama ilişkileri performans için yansız ölçümlerin başarılmaması konularına yoğunlaşmış yüzlerce araştırma yapıldığını söylemektedirler.

Landy ve Farr (1980) ise yapılan araştırmalarda değerlendirme ölçeği geliştirme konusundan vazgeçilerek, çalışmaların kurumsal bağlamda değerlendirici ve süreç üzerinde yönlendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Landy ve Farr (1980) ile Feldman (1981)'in düşünceleri araştırmaların odağını ölçek formatından uzaklaştırmış ve bundan sonraki araştırmalar daha çok bir karar verici olarak bilgiyi ve sosyal ipuçlarını değerlendiren değerlendiriciye yönlendirilmiştir (Fulk, Brief ve Barr, 1985; Roch, 1997).

1980'lerde ve 1990'ların başındaki çalışmalarda araştırmalar ise PD sistemlerinin geliştirilmesinde değerlendiriciler ve değerlendirme sonuçlarının ve yargılarının doğruluğu konularına yoğunlaşmıştır. Ilgen, Barnes-Farrell ve McKellin (1993)'e göre “değerlendirici süreç perspektifi” üç kritik operasyon dizisini içermektedir. Bunlar; değerlendirilecek şey hakkında bilginin edinimi, bu bilginin hafızada depolanması ve organize edilmesi, bilginin düzeltilip ve entegre edilerek değerlendirilen kişinin değerlendirme kaydına dönüştürülmesi olarak belirtilmiştir. Araştırmacılar bu üç süreci belirlemek ve PD süreci teorileri geliştirmek için bilişsel psikolojiden ve sosyal bilişim kuramlarından yoğun bir biçimde yararlanmışlardır (Denisi, 1984; Feldman, 1981; Ilgen ve Feldman, 1983).

Diğer araştırmalar değerlendirilen ve değerlendiricilerin ırk, cinsiyet veya işyerinde sevilmesi gibi bireysel özelliklerine yoğunlaşmıştır. Değerlendirenlerin bilişsel yaklaşımları ve yapılan iş hakkındaki bilgisi gibi özellikleri de araştırma konusu olmuştur. Daha sonraları PD üzerinde yapılan çalışmalar ise psikometrik özelliklerin yanı sıra PD sisteminin katılımcılarının tepki ve tutumların etkileyen yapısal özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Murphy ve Cleveland (1991) ve Murphy ve Cleveland (1995) araştırmacılara değerlemeyi veya değerlendirme

sistemlerini analiz etmeye kalkışmadan önce değerlendirme ortamını dikkate almalarını önermişlerdir.

Bernardin ve Beatty (1984) ise çalışan tutumlarının, geleneksel psikometrik değişkenlerle karşılaştırıldığında, değerlendirme geçerliliği için daha iyi bir ölçü ve gösterge olduğunu ileri sürmüştür. Benzer şekilde Roberts (1990) da bir PD sisteminin her ne kadar deseni ve yapısı itibarıyla psikometrik temeller üzerinde şekillendirilmiş olsa da, gerçek yaşamda kullanıcı tarafların kabullenmesi olmadığında tamamen etkisiz olduğu sonucuna varmıştır. Adı geçen araştırmacı, “sistemin etkinliğinin, hem değerlendiricilerin hem de değerlendirilenlerin tutumları ile önemli bir şekilde iç içe geçtiğini” belirtmektedir. Bretz, Mikovich ve Read (1992) bu araştırmayı 1990'ların başında genelleştirerek, bilişsel süreç konularına ağırlık vermişlerdir. Bu dönemde değerlendirilen ve değerlendirenin kişisel özellikleri, ölçüm hataları ve kesinliği ayrıca araştırma konusu olmaya devam etmiştir.

1990 ve sonrasında ise PD ile ilgili çalışmalar ise PD'nin çalışanların sisteme karşı tutum ve tepkilerini etkileyen süreçsel ve yapısal özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Murphy ve Cleveland (1991); Murphy ve Cleveland (1995) araştırmacılara bir değerlendirme sisteminin etkinliğini değerlendirmeden veya analiz etmeden önce ölçme bağlamının kendisini dikkate almalarını önermişlerdir. Roberts (1990) araştırmasında PD'ye karşı çalışanların tutumlarını, sistemi kabullenmelerini ve sistem memnuniyetini ölçümlemeyi denemiştir. Araştırmacı bir PD sisteminin psikometrik olarak ne kadar düzenli kurulmuş ve yapılanmış olursa olsun, PD karşı çalışanların bir direnç göstermesi veya eksik kabulü durumunda sistemin tamamen etkisiz hale gelebileceğini belirtmiştir (Roberts, 1990).

Bu dönemki ampirik çalışmalar PD süreci ve değerlendirme sırasında değerlendirici ve değerlendirenin iletişimi ve sergiledikleri davranışlar üzerinde odaklanmıştır. Bu çalışmaların çoğu deneysel olarak ele alınmış olup, saha araştırmasına fazla ağırlık verilmemiştir (Karol, 1996). 2000 sonrasında ise PD konusundaki teorik çalışmalar sürerken, saha çalışmaları literatürü PD sürecinin geliştirilmesi, sürecin gözden geçirmesi ile ilgili mülakatlara ağırlık verilmesi ve

değerlendirilenlerin sürece olan katkılarının geliştirilmesi, hedef belirleme ve süreçsel gelişmelerin uygulanması gibi konular üzerinde odaklanmıştır. Quintella ve d. (2002), Cook ve Crossman (2004), vd)

2.1.3. Türkiye’de Kamu Sektöründe Performans Değerleme

Uyargil (2001:14) performans değerlemenin Türkiye’deki gelişimini şöyle özetlemektedir:

“Türkiye’de ise performans değerlendirme tezkiye ya da sicil sistemi adı altında eskiden beri kamu kuruluşlarında geleneksel formu içinde vardı. Ancak özel sektördeki kullanımı 1970’lerde görülmeye başlıyor. O dönemde ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu/yabancı sermayeli işletmeler merkez örgütlerinde kullanılan performans değerlendirme sistemlerini burada da uyguluyorlar. Kamu sektöründe performans değerlendirme yıllar içinde dinamik bir görüntü vermezken, özel sektör işletmelerinde özellikle 1980’lerin sonları 1990’ların başlarında performans değerlemenin giderek daha önem kazandığını görüyoruz”.

Türkiye’de sicil sistemi, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 121. Maddesinin öngördüğü Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği çıkıncaya kadar iki ayrı tüzükle düzenlenmiştir (Canman 1993, S:81-83). 1947 tarihli Memurların Yeterliliklerinin Takdir Hakkında Tüzük ile 1951 tarihli TC Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Hakkında Tüzük’tür. 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu' nun 39. maddesi uyarınca çıkarılan ve Dört bölüm ve yirmi maddeden oluşan tüzük, Emekli Sandığı Kanunu' nun 39. maddesinde belirtilen "ahlak ve yetersizliğin" tezkiye varakaları ile belirleneceğine işaret ederek, varakaların düzenlenmesine ilişkin hükümleri içermektedir. DMK'dan önceki dönemin sicil (tezkiye) sistemi, devlet memurlarının ve dolayısıyla kurumların performansını geliştirmekten oldukça uzaktır. Tezkiye varakaları, devlet memurlarının performanslarının yanında kurum dışı davranışlarına ve kişiliklerine ilişkin soruları da içerdiğinden devlet memurlarını tümüyle değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde söz konusu sicil sisteminin çağdaş performans değerlemesi sistemlerinin gerisinde kaldığı söylenebilir.

657 sayılı kanun yürürlüğe girerek kendinden önceki tüzük niteliğindeki düzenlemeleri 121. maddede genel bir yönetmeliğe bağlayacağını öngörmüştür. Bunun üzerine 1979 yılında sonradan iptal edilen bir Sicil Yönetmeliği’nden sonra, en sonunda kanunun öngördüğü sicil yönetmeliği DMK’nun 121.

maddesinde 29.11.1984 tarihinde Kanun Hükmünde Kararname ile yapılan değişiklikle beraber, 1986 yılında yürürlüğe girmiştir (Tortop, 1987. S:143)

Yakın zamana kadar yürürlükte olan bu yönetmeliğe göre aynı zamanda memurların idari amirleri sicil amiri kabul edilir ve not takdirlerinde memurların genel durum ve davranışlarına göre 90-100 arası çok iyi, 76-89 iyi, 60-75 orta ile 59 ve aşağı yetersiz olarak değerlendirilir. Diğer bir değerlendirme aynı derecelendirme üzerinden mesleki yeterliliğe göre yapılır.

İpek'e (1997) göre Türkiye'deki merkezi ve otoriter yönetim nedeniyle işgören değerlemesi işgörenlerin kusurlarını aramaya yöneliktir ve çağdaş değerlendirme yöntemlerinin aksine değerlemede işgörenin kişiliği esas alınmaktadır. Uygulamada sicil doldurma yetkisi işgörenin birim amiri ile bir üst amirine verilmiştir. Bu uygulama aynı zamanda bir takım olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Bunların en önemlisi yakın bir ast-üst ilişkisinin kişisel ilişkiye dönüşmesi, bunun sonucunda değerlendirmede öznelliğin ortaya çıkmasıdır. (İpek, 1997:271). Diğer bir sorun ise sicilin kapalı, yani gizli olmasıdır. Amirin sicili doldurmada serbest olmasına yol açan bu uygulama, amiri nesnellikten uzaklaştırabilir. Devlet Memurları Sicil yönetmeliğine göre ancak olumsuz siciller değerlendirilene bildirilir.

Altan (2005:83)'a göre ise “sistemin, objektifliği sağlayıcı unsurlardan yoksun olması uygulamayı başarısız kılan faktörlerin başında gelmektedir. Belirtilen eksiklikleri taşıyan sicil sistemi zamanla, hem değerlemeye tabi tutulanlar hem de değerlemeyi yapanlar tarafından yararına inanılmayan bir formalitenin her yıl sonunda tekrarlanmasından ibaret olan rutin bir uygulama olarak görülmeye başlamıştır.” Canman'a (1993:92) göre kamuda kullanılan sicil raporlarında objektif değerlendirme ölçütlerinin bulunmadığı gözlenmektedir.

Öztürk (2009)'e göre Sicil Yönetmeliği yapısal olarak incelendiğinde; çağdaş değerlendirme sistemlerinin içerdiği önceden tanımlanmış iş tanımları, öngörölmüş hedef ve performans standartları, kişi-görev dağılımı, geçerli performans standartları ve personelin gerçekleştirdiği performans gibi objektif

değerlendirme ölçütlerinden yoksun bulunduğu görülmektedir. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğindeki en önemli sorun sahası ,performans değerlendirme kriterlerinin subjektif olmasıdır (Canman, 1993:92-93). Halen kısmen üstü kapalı olarak uygulanan bir PD uygulaması ise bazı kamu personeline görevdeki etkinliğine göre, genel ücret sisteminin dışına çıkılarak farklı ücretler ödenebilmektedir.Bunlar;fazla çalışma,döner sermaye payı, fon ödemeleri, kurumsal tazminatlar ek tazminatlar v.b. olarak örneklenmiştir (Öztürk , 2009).

Türkiye’de geleneksel sicil anlayışı kamuda olduğu gibi kamu bankalarında da devam etmektedir. Sicil sistemi kapalı, kişilik özelliklerine göre temellendirilmiş, ve değerlendiriciler denetimden uzak sicil vermekte olduğundan bu haliyle nesnellikten uzak olarak değerlendirilmektedir.

2.1.4. Kamu Bankalarında Performans Değerleme Uygulamaları

Her yılın belirli bir zamanında örneğin takvim yılı sonunda çalışanın bir yıllık performansı, başarı yada başarısızlığı, davranışları, yaşadığı sorunlar sağladığı değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formuna eklenir. Yaygın görülen ve performans geliştirme amacı için uygun bulunan diğer bir uygulama da performans değerlendirme görüşmelerini her altı ayda bir yapmaktır (Barutçugil, 2002). Kamu bankalarında ki sicil uygulaması da bu yöndedir. Ancak sicil dışında şubelere ayrı ayrı verilen hedeflerin tutmasındaki ve gizli müşteri değerlendirmesi gibi uygulamalar da göz önüne alınır.

Personelin ücretlendirilmesi özel sektör bankalarının tersine, PD ile doğrudan ilgili değildir. Ancak personelin görev yeri ve unvan değişikliği için ise en önemli kriterlerden biridir. Görevde yükselme sınavında başarılı olsa dahi, sicil amirlerince doldurulan PD formu sınav notu kadar başarı değerlendirmesini etkilemekte, sınav notları birbirine yakın olduğundan tek başına personelin kariyer ve çalışma yerini belirlemekte etkili olmaktadır. 100 üzerinden yapılan bu değerlendirme de ise personelin üst görev yapabileceğine dair değerlendirme tek başına diğer notlardan öncelikli tutulabilmektedir. Bu değerlendirme ise aşağıda Tablo 4’de belirtilen sicil amirlerince yapılmaktadır.

Tablo 4. Kamu Bankalarında Müdür ve Altı Unvanlardaki Çalışanlar İçin Performans Değerleme Hiyerarşisi

Değerlendirilen	1. Değerlendirici	Son Değerlendirici
ASY,ASG,Yönetmen Yard.	Yönetmen	Müdür
Yönetmen	Müdür	Bölge Müdürü
Müdür	Bölge Müdürü	Genel Md. Yrd.

Kamu Bankalarının İK Yönetmeliklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.2. PERFORMANS DEĞERLEMEDE ADALET ALGISI VE MEMNUNİYET

2.2.1. Kurumsal Adalet Teorileri ve Greenberg Taksonomisi

Kurumsal Adalet kısaca çalışma ortamındaki adil davranma düzeyini ölçen bir durum olarak tanımlanabilir (Byrne ve Cropanzano, 2001). Bu konudaki ilk araştırmalar daha çok kaynak ayırma kararlarının adaleti ile ilgili algılar üzerine yoğunlaşmıştır. Bu kararlar bir bölüme ayrılan bir bütçe olabileceği gibi, birine yapılan maaş ödemesinin düzeyi de olabilmektedir. Kurumsal adaletle ilgilenen araştırmacılar genellikle adaleti iki ana bölümde incelemişlerse de, üçüncü ve net tanımı olmayan bir adalet tipinden de sık sık söz edilmektedir İlk yaygın olarak kabul gören adalet tipi dağıtımsal adalet olarak adlandırılmaktadır (distributive justice). Bu kavramda belirli bir kararın sonuçlarının adil dağılımı ele alınmaktadır. Süreçsel (Procedural justice) adalet ise genellikle sonuçlara yol açan sürecin adaleti olarak tanımlanmaktadır. Bu iki alan yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun konusunu oluşturmaktadır (Byrne ve Cropanzano, 2001). Üçüncü adalet tipi ise sıklıkla tanımlandığı adıyla etkileşimsel adalettir (interpersonal). Bies ve Moag (1986) etkileşimsel adaleti otorite figürü tarafından belirlenen kişilerarası muamelelerin adaletidir. Bies (1987) daha sonra bu görüşünü sosyal adalet kavramını da ekleyerek geliştirmiştir. Adams (1963) ve

Homans (1961) orjinal sosyal adalet teorisini ilk öngören araştırmacılarıdır. Bu teoriye göre insanlar katkıları oranında ödüllendirildiklerinde yaşadıkları sosyal değişimleri adil olarak algırlarlar.

Performans değerlemede adalet ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu konunun öznesi olan değerlenenin bakış açısı yerine, değerlendirici ve yöntemin güvenilirlik ve geçerliliği üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan çalışmalardan elde edilen en önemli sonuç, bir performans değerlendirme sisteminin bütün katılımcılar tarafından adil olarak değerlendirilmediği taktirde etkin olamayacağıdır (Murphy ve Cleveland, 1991). Performans değerlemeden duyulan memnuniyet derecesi de sistemden algılanan adalet ile yakından ilgilidir (örneğin, Kluger ve DeNisi, 1996; Mount, 1983; Pooyan ve Eberhardt, 1989).

Örgüt içerisinde adalet kavramı, Greenberg (1987) tarafından, örgütsel adalet olarak tanımlanmıştır. Örgütsel adalet kavramı Hedef Belirleme Kuramı (Locke, 1968), Bekleyiş Kuramı (Vroom, 1964) ve Eşitlik Kuramı (Adams, 1965) ile motivasyonla doğrudan ilişkilendirilmiştir. Bu düşüncenin dayanak noktası, güdülenmiş kişilerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaştıklarında, adil bir şekilde ödüllendirileceğini beklediği zaman, bu önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışacaklarıdır. Çalışanla yöneticisi arasındaki ilişkiden duyulan adalet, psikolojik sözleşme (psychological contract) yüksek oranda etkilenebilmektedir (Crossman, 2002). Ortada bir ödülün söz konusu olduğu herhangi bir örgütsel sisteminin adaleti, iki temel bileşen ile yakından ilgilidir. Bunlardan ilki olan dağıtımsal adalet, bireyin kendisinin ve diğerlerinin harcadığı çaba miktarı ile alınan ödülleri karşılaştırması sonucu ortaya çıkan ödülle ilgili algısıdır. İkincisi olan süreçsel adalet, bireyin ödül dağılımını etkileyen kararların alındığı yöntemlerden algıladığı adalettir. Greenberg (1986) performans değerlendirme sistemlerinde adalet algısına hem dağıtımsal adaletin hem de süreçsel adaletin eşit oranlarda katkı sağladığını öne sürmektedir.

Alan yazında adalet ve performans değerlendirme sistemlerini içeren birçok araştırma bulunmaktadır (örneğin; Greenberg, 1986; Greenberg ve Folger, 1983; Landy vd., 1978; Lind ve Tyler, 1988). Deneysel olarak gerçekleştirilen iki

araştırmada (Mount, 1983; Pooyan ve Eberhardt, 1989), bireyin performans değerlendirme sistemi içerisindeki görevi ile memnuniyet seviyeleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Her iki çalışmada da süreçsel adalet kavramının iki yönü olan değerlendirme görüşmesinden duyulan memnuniyet seviyesi ve yöneticiyle etkileşimi incelenmiş ve etkileşimsel adalet olarak birleştirilmiştir.

Performans değerlemeden duyulan memnuniyet düzeyi birden çok nedene bağlı değişebilmektedir. Mount (1983), bir performans değerlendirme sisteminde çalışanların duyduğu memnuniyet seviyesinin sistemin bütününe yönelik tecrübeleri ile ilişkili olduğunu, yöneticilerin sistemden duydukları memnuniyet seviyelerinin ise sistemi oluşturan unsurlardan etkilendiği sonucuna varmıştır. Küçük bir farklılıkla, Pooyan ve Eberhardt (1989) da memnuniyet seviyelerindeki farklılıkları hedef belirleme davranışı ve değerleyici değerlendirilen ilişkileri bakımından incelemiş, sonuçlar değerleyicilerin sadece değerlendirilen durumunda olan çalışanlara oranla daha yüksek memnuniyet algıladıklarını göstermiştir. Bu bağlamda, performans değerlendirme yazını, memnuniyet seviyelerindeki farklılıkların, çalışanların performans değerlendirme sistemi içerisindeki konumuna bağlanabileceği göstermektedir. Benzer şekilde, performans değerlemeden duyulan memnuniyetsizliklerin de örgütsel adalet ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Süreçsel Adaleti Kuramı, işlemsel adalet ile ilgili araştırmaların temelini oluşturmaktadır (Shiminke vd., 1997:191). Bu kurama göre, bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler. Dağıtım adaleti, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar (Foley vd., 2002: 473-474).

Greenberg (1993) adaletle ilgili birbiri ile etkileşim içindeki bileşenleri tamamen içermeyi ve kurumsal adaletle ilgili farklı kuramları entegre etmeyi deneyen bir model oluşturmuştur. Bu modelde temel adalet tipleri olan süreçsel ve dağılımcı adalet karşılaştırılarak incelenmiştir. Modelde adalet algısının iki bileşeni olan sosyal ve yapısal algı ele alınmış ve iki adalet tipi için toplam 4 tip

adalet algısı ortaya çıkmıştır. Bunlar; sistemsel algı (yapısal-süreçsel), bilgisel algı (sosyal-süreçsel), biçimsel (yapısal dağılımcı) ve kişilerarası (sosyal dağılımcı) algılardır. Greenberg'in bu dörtlü adalet modeli PD sistemlerindeki kurumsal adaletle ilgili sosyal algıların daha net incelenmesi için bir temel oluşturmaktadır. Tablo 5'de Greenberg'in dört faktörlü taksonomi modelinin PD'ye uygulanmış modeli gösterilmektedir (Thurston, 2001).

Tablo 5. Greenberg'in Adalet Algıları Taksonomisi

	Süreçsel Adalet	Dağıtımsal Adalet
Yapısal Bileşenler	<i>Sistemsel</i> Değerlendiricilerin atanması, kriterlerin belirlenmesi, bilginin toplanması ve düzeltme talepleri konularını dikkate alır.	<i>İşlemsel</i> Değerleme sonuçlarını belirleyen normları dikkate alır.
Sosyal Bileşenler	<i>Bilgisel</i> Değerlendiricilerin Değerlendirilenlerle İletişim tarzını dikkate alır.	<i>Kişilerarası</i> Değerlendiricilerin Değerlendirilenlere davranış şeklini dikkate alır.

Greenberg'den Uyarlayan Thurston (2001:74)

Kurumsal adaletle ilgili geleneksel modellerde olduğu gibi, bu dört faktörlü modelde de dağıtımsal adalet çıktıların paylaşımı ile ilgilenirken, süreçsel adalet paylaşım kararlarının nasıl alındığı ile ilgilidir. Yapısal bileşenler karar verme bağlamı ile ilgiliyken, sosyal bileşenler süreçler ve çıktılarla ilgili iletişim sırasında kişiler arası etkileşimin kalitesini dikkate alır (Greenberg, 1993). Greenberg'in 4 kategorisinden her biri kurumun PD uygulamalarının özel bir açısını veya bir alt durumunun süreç içerisindeki yerini tanımlamak için kullanılabilir.

Thurston (2001), Greenberg'in 4 faktörlü adalet taksonomisini yansıtan on ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekler araştırmacının Greenberg'in teorisindeki her

bir faktörün yorumlaması ile geliştirilmiştir. Thurston'un PD yorumlaması aşağıdaki sunulmuştur:

1) Sistemsel adalet (Yapısal-Süreçsel):

Sistemsel adalet sonuçların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adalet algılarını yapısal olarak betimlemektedir (Greenberg, 1993). Süreçsel adalet sonuçları belirleyen kararların verilmesinde kullanılan süreç ve yollardır (Lind ve Tyler, 1988; Tyler ve Lind, 1992). Yapısal olarak belirlenen ve kazanımların, ödüllerin dağıtıldığı olaylar ve bu olayların değerlendirilmesi PD bileşenleri ile ilgili adalet algısını doğrudan etkilemektedir (Skarlicki ve Folger, 1997).

Thurston (2001) PD sistemsel yönünü belirleyen 3 gösterge öngörmüştür. Bunlar; değerlendiricinin atanması, kriterlerin belirlenmesi ve düzeltme arayışı olarak sıralanabilir. Bu göstergelerin içeriği Leventhal (1980) ve diğer araştırmacılar tarafından önerilen farklı adalet kriterlerini bir arada yansıtmaktadır (örneğin, Mohrman, Resnick-West ve Lawler, 1989; Murphy ve Cleveland, 1991; Wexley ve Latham, 1981).

2) Kişilerarası adalet (Sosyal Dağıtımsal)

Kişilerarası adalet olarak tanımlanan PD'nin sosyal boyutlarını yani değerlendiricinin değerlendirilen kişiye olan davranışı ile ilgili algıları kapsar. Kişiler arası adalet faktörü aslında Bies ve Moag(1986) ile Bies ve Shapiro (1987)'nin etkileşim adaleti olarak tanımladığı adalet kavramının bir alt kümesi olarak da nitelendirilebilir.

2.2.2. Performans Değerlemede Çalışanların Adalet Algısı

Adalet algıları ve PD ye olan tepkiler arasındaki ilişkiyi inceleyen bir dizi araştırma bulunmaktadır. Saygılı davranış, adil PD süreci, doğru ve ilgili kriterler, katılım ve bilgi akışı konularının hepsinin PD'ye karşı verilen tepki ve tutumlarla pozitif olarak ilgisi olduğu bu araştırmaların başlıca bulgusudur.

Kurum yöneticileri için ana bir problem kaynağı ise PD süreci ve sisteminin genellikle aynı anda hem hatalı, hem de adaletsiz olarak algılanmasıdır (Latham ve Wexley, 1981). Landy, Barnes ve Murphy (1978) de çalışanların bir PD sistemi hakkındaki doğruluk ve adalet algıları üzerinde çalışmışlardır. Araştırmacılar, değerlendirme sıklığının (frekans), iş performansındaki zayıflığı elimine edecek hedeflerin tanımlanmasının ve yöneticilerin altında çalışanların performans düzeyi hakkındaki bilgilerinin ve üstlenilen görevlerin PD sürecinin doğruluğu ve adaleti hakkındaki algıları ile önemli derecede ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, Washington eyaleti kamu görevlileri arasında 367 kişilik bir araştırmada, Lovrich, Shaffer, Hopkins ve Yale (1980), değerlendirilenlerin (% 58), değerlendirenlerin ise (%71) oranında, katılımcı PD'nin katılımsız PD sürecine göre daha adil olduklarına inandıklarını ortaya koymuşlardır.

Adalet ve doğruluk algıları PD'yi uygulayan bir çok kurum için açık ve net olarak önemlidir. Araştırmacılar, süreç kapsamındaki bir çok algı türü olduğunu ve bunların ayrıştırılması için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Leventhal (1980)'in modeli ve Greenberg(1986a) 'in ampirik çalışmaları dağıtımsal ve süreçsel adalet biçimlerinin farklılıklarını ve bunların birbirlerinden bağımsız olarak kurumsal tutum ve davranışları nasıl etkilediklerini netleştirmişlerdir. Leventhal (1976, 1980)' a göre süreçler eğer önyargıdan uzak; dikkatli, düzeltilebilir, bütün unsurları temsil etme yeteneğine sahip ve etik standartlara uygunsa; adil kabul edilmelidir.

Performans değerlendirme konseptinde en yaygın etkileşim performans hedeflerinin ve standartlarının belirlenmesi, düzenli geri besleme ve PD mülakatlarındaki açıklamalar aşamalarında yaşanmaktadır. Bilgisel adalet sistemin işleme sürecindeki iletişim ve uygulama aşamalarındaki karşılıklı iletişimin kalitesi ile ilgilidir. Daha önceki teorik ve ampirik çalışmalarda bununla ilgili üç ölçek ortaya koyulmuştur. Bunlar performans beklenti ve standartlarının netleştirilmesi, geri beslemenin sağlanması ve kararların açıklanması ve yargılanabilmesidir (Skarlicki, ve Folger, 1997:12).

Kişilerin bir organizasyonun PD sisteminde koşullandırılmış olan etkileşimlerin ve adil sürecin niteliği hakkındaki algılarının ölçülmesi için PD etkinliği araştırmalarına dayanan çok maddeli ölçekler kullanılmaktadır .Klasson ve Sorbom (1980)'un yaptığı araştırmada; değerlendirilenlerin işi, performans düzeyi ve genel olarak PD sistemi hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olan değerlendiricilerin atanmasının adalet algısını oldukça etkilediği bulunmuştur. Landy, Barnes ve Murphy (1978); Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996); Folger ve Cropanzano (1998) ile Taylor, Tracy, Renard, Harrison, and Carrol (1995)'un ampirik çalışmalarında ise kriterlerin kurulması ve bilgi toplanmasının adalet algısı ve PD memnuniyeti ile yüksek bir ilgisi olduğu ortaya konulmuştur. Murphy ve Cleveland (1991) ise bir PD sisteminde değerlendirilenlerin çalışanların işi hakkındaki bilgi düzeyi yüksekse ve PD sistemi kurallara uygun yapılırsa , o PD sisteminin adil kabul edilebileceğini söylemektedirler.Literatürde başarılı bir PD sistemi için; değerlendirilenlere PD sonuçları ile ilgili düzeltme hakkı tanınmasının gerekliliğine dair bulgular içeren bir çok çalışma vardır. (örneğin, Alexander ve Ruderman , 1987; Stratton,1988).

2.2.3. Performans Değerlemede Çalışanların Memnuniyeti

Performans değerlendirme süreci, literatürde iş verimliliğine olan etkileri açısından da araştırılmıştır. Ancak yaygınlaşan haliyle ve sonuçları açısından; çalışanların kariyer ve iş tatminleri açısından oldukça önemli bir olgudur. Nitekim, Erel (1997:296) “Gelecekte işgörenlerin eğitim ve düzeylerinin etkisiyle başarımlar değerlendirilmeden sağlanan memnuniyetin gittikçe artan bir öneme sahip olacağını belirtmektedir”.

PD yetkinliği ile ilgili yapılan araştırmaların önemli bir kısmı çalışanların memnuniyet ve süreç hakkındaki algıları konusuna yönelmiştir. Bu yönelme araştırmacı ve uygulamacıları PD sisteminin yetkinliği ve bu sistemlerin sorgulanması aşamasında memnuniyet ve değerlendirilenlerin algıları konusunda daha sorgulayıcı yaklaşıma sevk etmiştir. Sistemin kullanıcılarının sürece

karşı olan tutumlarının PD sisteminin son tahlildeki etkinliğini belirlemesi hususu da araştırma konusu olmuştur. (Roberts, 1990).

2.2.3.1 Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar

Bir değerlendirme sisteminde çalışanların duyduğu memnuniyet, değerlendirme sisteminin en önemli bileşenidir ve birden çok nedene bağlı olmaktadır. Cook ve Crossman (2004) çalışanların değerlemeden duydukları memnuniyetin değerlendirme sisteminden, sürecin uygulanmasından ve sürecin çıktılarından etkilendiğini belirtmektedir. Örneğin, İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı bir iktisadi teşekkül olan İSTAÇ çalışanları arasında yapılan bir araştırma performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen unsurlar araştırılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre Çakmak ve Biçer (2006) değerlendirme sürecinden duyulan memnuniyetin, temel olarak sistemin etkinliğinden, sistemin doğru olarak anlaşılmasından ve adaletinden olumlu yönden etkilendiğini ortaya koymuştur.

Jordan ve Jordan (1993) ise değerlendirilenlerin performans değerlemeden algıladıkları memnuniyet derecesinin; değerleyici davranışı, kullanılan değerlendirme yöntemi, değerlendirilen boyutlar ve alınan değerlendirme skorundan anlamlı bir şekilde etkilendiğini belirtmektedir. Dolayısıyla değerlendirme sürecinde yapılacak bir değişiklik, çalışanların sistemden duydukları memnuniyet seviyesini değiştirecektir. Bu durum sadece yapılan değişiklikten değil aynı zamanda değerlendirme sonuçlarının değişmesinden de kaynaklanabilir. Çalışan, performans değerlendirme sisteminden memnuniyetsizlik duyduğunda, organizasyonun başarısını arttırmaya yönelik etkinliğini de azalmaktadır (Jordan, 1990). Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen değişkenler Tablo 6'da tanımlanmaktadır.

Tablo 6. Performans değerleme sisteminden duyulan memnuniyet ve etkileyen değişkenler

Yapı Tanımlama: Memnuniyet Çalışanların mevcut değerleme sisteminden duyduğu memnuniyet
Etkinlik: Mevcut değerleme sisteminin organizasyona ne ölçüde yararlı olduğuna dair çalışan algıları
Adalet: Çalışanların değerleme sistemini ne kadar adil gördükleri
Sistem Bilgisi: Çalışanların değerleme sistemini ne kadar anladıklarına dair inançları
Etkili Uygulama: Mevcut değerleme sisteminin etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına dair inançlar

Walsh (2003) dan yararlanılarak düzenlenmiştir.

2.2.3.1.1 Algılanan Etkinlik

Performans değerleme sistemi etkinliği kavramının, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından üzerinde anlaşılan genel bir tanımı bulunmamaktadır. Hatta etkinlik kavramının öznel olduğu ve gözlemlenebilir bir olay olmadığı yönünde görüşler de bulunmaktadır (Çakmak. ve Biçer, 2006).

Etkinliğin mutlak bir tanımı yapılamadığı için, göreceli ve içinde bulunulan duruma göre yapılan bir tanım ortaya çıkmaktadır (Luckheenarain, 2001). Kelime anlamı ile etkinlik “iş yapma gücü” olarak tanımlanmaktadır. Performans değerleme sisteminin etkinliği ise yazarlar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Etkinlik, Steers ve Lee’ye (1983) göre, yapılan gözlem ve değerlemelerin hassasiyeti anlamına gelmektedir, ayrıca çalışanın gelecekteki performansını arttırabilme kapasitesine de karşılık gelmektedir. Cardy ve Dobbins (1994) etkin bir performans değerleme sistemini, sistemin ne kadar iyi yürütüldüğü ile tanımlamaktadır. Longenecker ve Nykodym (1996) ise, değerleme sürecine dahil olan tarafların ihtiyaçlarını karşılayan değerleme sistemlerini, etkin olarak tanımlamaktadır. Steel (1983) çalışanlara göre etkin bir performans değerleme sisteminin, kurumun performansını arttıran bir sistem olarak algılandığını belirtmektedir. Bu çalışmada etkinlik kavramı, değerleme sisteminin kuruma sağladığı katma değer olarak tanımlanmıştır. Yani etkin bir

değerleme sisteminin, bu sistemi uygulayan kuruma fayda sağlayacağı görüşü benimsenmiştir.

2.2.3.1.2 Sistem Bilgisi

Çalışanların performans değerlendirme sistemi bilgilerinin, etkinlik algılarında önemli bir değişken olacağı önerilmektedir (Williams ve Levy, 1992'den aktaran Çakmak ve Biçer (2006) Bir başka araştırmada ise çalışanların performans değerlendirme sistemini anlamalarının tutumlarında etkili olduğunu belirtilmiştir (Cook ve Crossman, (2004). Çalışanların sistem hakkında edinmiş olduğu bilgiler, sistemi doğru anlamasını ve kendi eksiklikleri ile sistemde memnun olmadığı konuları daha iyi değerlendirmesini sağlayacaktır.

2.2.3.1.3 Adalet Algısı

PD'nin adaleti ile ilgili çalışanların algılarının sistemden duyulan memnuniyetle doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur (Erel, 2002). PD adaleti zaman içinde pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bretz, Mikovich ve Read (1992) yaptıkları PD araştırmasında kurumların PD konusu ile ilgili olarak karşılaştıkları en önemli olgunun PD sisteminin adalet ile ilgili algı olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmacıların bulguları pek çok çalışanın PD sistemini hatalı veya adaletsiz olarak algıladığını göstermiştir. Skarlicki ve Folger (1997) ise çalışanlar sistemin tek taraflı, politik veya ilgisiz olduğuna inandıklarında, değerlendirme sürecinin aşırı bir memnuniyetsizliğin kaynağı olabileceğini belirtmiştir.

Çakmak ve Biçer (2006)'ın araştırma bulgularına göre; performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet, temel olarak etkinlikten, sistem bilgisinden ve adaletten olumlu yönde etkilenmekte, değerlemelerin kolay uygulanmasından ise olumsuz yönde etkilenmektedir. Çakmak ve Biçer (2006) adaletin iki boyutu olan süreçsel ve dağıtımsal adalet ile memnuniyet arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır. Yazarlara göre, çalışanların adaletsizlik algıladığı değerlendirme sistemlerinde, memnuniyette bir azalma yaşanacağını göstermektedir.

Yurtdışında yapılan çalışmaların ve bu çalışmada referans alınan temel kitapların büyük çoğunluğunda, performans değerlemesinin kurumlar için resmi, kurumsallaşmış ve gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu tanımlarda dışarıda tutulan bir şey varsa, o da değerlendirme sürecinin değerlemeye tabi tutulanlar tarafından sıklıkla olumsuz karşılandığıdır. Folger ve Lewis (1993) bu olumsuzlukları değerlendirmişler ve PD' yi vergi ödemeye benzeterek, kişilerin PD algılarının vergi ödemenin yarattığı olumsuzlukla aynı olduğunu belirtmişlerdir.

PD sistemlerinin gittikçe yaygınlaşan kullanımı ile birlikte , kurumların PD'ne verdiği önem ve gelecekte daha da önem kazanacağı konusundaki kuvvetli inançlarına rağmen, bunların yetkinliği ve kullanışlılığı hakkında önemli şüpheler bulunmaktadır. Hem özel sektörde hem de kamuda yapılan araştırmalarda performans değerlendirme sistemlerinin etkinliği konusunda duyulan memnuniyetin az olduğu görülmektedir. Bricker (1992) Amerikan şirketlerinin sadece % 20'sinin performans değerlendirme süreçlerinden memnun olduğunu raporlamıştır. 1997'de Society for Human Resource Management tarafından ülke genelinde İK profesyonelleri arasında yapılan araştırmada katılımcıların sadece % 5'i kurumlarının PD sistemlerinden memnun olduğunu belirtirken, % 42'si ise belirli bir dereceye kadar memnuniyetsiz olduklarını belirtmişlerdir (Barrier,1998).

Quintella., Pinherio ve Minadeo (2002)'ya göre psikolojik boyutlarıyla ele alındığında, çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişkiler dikkat çekecek kadar istikrarsızdır. Bu psikolojik boyutlarından önemli birisi de işgörenlerin kendini işe adanışlığının sadakatinin ve başarısının doğru bilindiği yönündeki inancıdır. Doğru bir değerlendirme süreci işgören kişinin doğru bir fotoğrafını çekmeyi başarmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için de değerlendirme sürecinin işle ilgili, pratik, standartlara bağlı ve güvenilir ölçümlere bağlı olması gerekmektedir. Performans değerlemenin olumsuz algılarını ölçen çalışmalar olduğu kadar, Performans değerlendirme algıları ile ilgili sadece bir boyuta yönelmiş araştırmalar da vardır. Quintella ve vd. (2002) işgörenlerin performans değerlendirme sürecinin motivasyonel etkilerini ölçmeye yönelik olarak, Brezilyada kamuda ve özel

sektörde çalışan 240 kişi üzerinde araştırma yürütmüşlerdir.. Araştırma sonuçlarında PD uygulamasından sonra motivasyonlarının olumlu etilediğini söyleyen katılımcıların oranı %33.9 olarak bulunmuştur. Aynı araştırmada işgörenlerin sadece % 31'i PD'nin mesleki gelişime katkıda bulunduğuna inandıklarını belirtmiştir, % 67,6 oranında ise PD sadece bürokratik bir enstrüman olarak gördüklerini ve sağlıklı olmadığına inandıklarını belirtmişlerdir. Araştırmada kamu kurumlarının tam tersine çok uluslu bir şirketin çalışanları PD'nin motivasyonlarını artırdıklarına % 96 oranında inandıkları bulunmuştur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Tablo 7’de sunulduğu gibi, araştırmaya % 69’u Ziraat Bankası’ndan, 120, Vakıfbank’tan 24 ve Halk Bankası’ndan 30 olmak üzere toplam 174 banka çalışanı katılmıştır. Bu üç bankaya gönderilen 320 anketten 174 adedi tam olarak yanıtlanmıştır. Katılımcıların geri dönüş oranı % 54 olmuştur.

Tablo 7. Katılımcıların Bankalar Göre Dağılımı

Banka Adı	Frekans	Yüzde
Ziraat Bankası	120	69
Vakıfbank	24	13,8
Halk Bankası	30	17,2
Toplam	174	100

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyete göre dağılımları ise Tablo 8’de sunulmuştur. Görüldüğü gibi, 101 erkek ve 73 kadın araştırmaya katılmıştır. Oransal olarak bakıldığında ise katılımcıların % 58’i erkek ve % 42’si kadındır.

Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	73	42,0
Erkek	101	58,0
Toplam	174	100,0

Performans Değerlemeye tabi gruptan aynı zamanda değerlendirici grubu içinde de yer alan Müdür ve üstü ünvana sahip katılımcılar da araştırmaya dahil edilmiştir., Katılımcıların unvanlara göre istatistiksel dağılımları Tablo 9’da verilmiştir. Görüldüğü gibi, katılımcıların çoğunluğunun (% 57.5) Servis Görevlisi ve Servis Yetkilisi yani en alt unvan grubunda çalışanlardan oluşmaktadır. Bunun dışında, Yönetmen Yardımcılarının payı % 12.1, uzmanların % 14.9 ve yönetmen unvanlı katılımcıların ise % 15.5 olmuştur.

Tablo 9. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları

Unvan	Frekans	Yüzde
Servis Görevlisi	58	33,3
Servis Yetkilisi	42	24,1
Yönetmen Yardımcısı	21	12,1
Uzman	26	14,9
Yönetmen	27	15,5
Toplam	174	100,0

Performans değerlendirme ile algıları etkileyebileceği düşünülerek katılımcıların kıdem durumları da ölçülmüştür. Buna göre, toplanan çalışma süreleri 5 alt grupta toplanmıştır., Tablo 10’da görüldüğü gibi, 1 yıldan az süredir çalışanların oranı % 2.9, 2-3 yıl aralığında çalışanların oranı % 15.5, 4-5 yıl aralığında hizmeti olanlar % 11.5, 6-10 yıl arası çalışanların oranı ise % 30.5 olarak bulunmuştur. En büyük oran olan %39.7 ise 11 yıl ve üzeri çalışanların yer aldığı gruba aittir.

Tablo 10. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi Aralığı	Frekans	Yüzde
<=1	5	2,9
2-3	27	15,5
4-5	20	11,5
6-10	53	30,5
>=11	69	39,7
Toplam	174	100,0

Ankete katılanların yaşları da ordinal bir ölçek doğrultusunda 4 ayrı yaş aralığında toplanmıştır. Katılımcıların 18-25, 26-40, 41-50 ve 51-60 olarak gruplandırılmıştır. Tablo 11’de verilen bu gruplandırmaya göre, 18-25 arası katılımcıların oranı % 8.26, 26-40 yaş aralığında % 64.9, 41-50 aralığında % 21,8 ve 51-60 yaş aralığında ise %5.2 olmuştur.

Tablo 11. Katılımcıların Yaş gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-25	14	8,0
26-40	113	64,9
41-50	38	21,8
51-60	9	5,2
Toplam	174	100,0

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, üniversite mezunu olanların % 88.5’lik pay ile çoğunluğu oluşturan grup olduğu görülmektedir. Tablo 12’de gösterildiği gibi, lise mezunu katılımcıların oranı % 18 ve yüksek

lisanslıların oranı da % 3.4 olmuştur. Anket formunda yer almakla beraber doktora derecesi olan katılımcı olmamıştır.

Tablo 12. Katılımcıların Eğitim Durumları

Eğitim	Frekans	Yüzde
Lise	14	8,0
Üniversite	154	88,5
Yüksek Lisans	6	3,4
Toplam	174	100,0

3.2. FAKTÖR ANALİZLERİ SONUÇLARI

Bu bölümde araştırmada kullanılan 13 ölçek için uygulanan faktör analizlerinin sonuçları sunulacaktır.

3.2.1. Temyiz Arayışları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Çalışanların performans değerlendirme sonuçları ile ilgili temyiz arayışları faktörü için 6 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 13'te de görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1'in üzerinde olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile maddelerin tek bir faktörde temsil edildikleri görülmüş olup, ölçeğin açıkladığı toplam varyans % 59' dur. Kesme noktası . 50 kabul edilmiş olup madde yüklerinin .58 ile .91 arasında olduğu ve maddelerin tamamının ayırt edici olduğu bulunmuştur.

Tablo 13. Açıklanan Toplam Varyans (Temyiz Arayışları Ölçeği)

Bileşen	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	T	%	
1	3,56	59,34	
2	0,79	3,10	
3	0,63	0,57	

4	0 ,45	7 ,46	
5	0 ,42	7 ,05	
6	0 ,15	2 ,47	

3.2.2. Endişe Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Çalışanların performans değerlendirme ile ilgili taşıdıkları endişe algısını temsil eden endişe faktörü için 7 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 14’de de görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1’in üzerinde olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle maddelerin tek bir faktörde temsil edildikleri görülmüş olup, toplam açıklanan varyans % 59’ dur. Kesme noktası . 50 kabul edildiğinde madde yüklerinin .72 ile .82 arasında olduğu ve tamamının ayırt edici olduğu bulunmuştur.

Tablo 14. Açıklanan Toplam Varyans (Endişe Ölçeği)

Bileşen	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	T	%	
n	Toplam	Varyans	
1	4 ,13	5 9,04	59,04
2	0 ,71	1 0,21	
3	0 ,58	8 ,32	
4	0 ,47	6 ,72	
5	0 ,45	6 ,40	
6	0 ,35	5 ,05	
7	0	4	

	,30	,26	
--	-----	-----	--

3.2.3. Değerlendiricilerin Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Sonuçları

PD sürecinde değerlendiricilerin davranışları hakkında çalışanların algısına dair davranış faktörü için 7 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 15’de de görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1’in üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 7 madde de tek bir faktörde temsil edilmekte olup, toplam açıklanan varyans % 52’ dir. Kesme noktası . 50 kabul edildiğinde madde yüklerinin .58 ile .78 arasında olduğu ve tamamının ayırt edici olduğu bulunmuştur.

Tablo 15. Açıklanan Toplam Varyans (Davranış Ölçeği)

Bileşen	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	T	%	
1	3,61	51,63	51,64
2	0,86	12,27	
3	0,71	10,16	
4	0,56	8,07	
5	0,47	6,75	
6	0,45	6,38	
7	0,33	4,75	

3.2.4. Genel Kanaat Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

PD'ne tabi çalışanların PD ile ilgili genel kanatlarını ölçen Genel Kanaat faktörü için 7 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 16'da da görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1'in üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 7 madde de tek bir faktörde temsil edilmekte olup, toplam açıklanan varyans % 52' dir. Kesme noktası . 50 kabul edildiğinde madde yüklerinin .72 ile .80 arasında olduğu ve tamamının ayırt edici olduğu bulunmuştur.

Tablo 16. Açıklanan Toplam Varyans (Genel Kanaat Ölçeği)

Bileş en	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	T oplam	% Varyans	
1	4 ,01	5 7,27	57,27
2	0 ,63	9 ,04	
3	0 ,56	8 ,02	
4	0 ,51	7 ,30	
5	0 ,47	6 ,65	
6	0 ,44	6 ,31	
7	0 ,38	5 ,41	

3.2.5. Yönetici Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

PD'ne tabi çalışanların PD sürecinde yöneticileri ile ilgili algılarına yönelik yönetici algısı faktörü için 5 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 17'de de görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1'in üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 5 madde de tek bir faktörde temsil edilmekte olup, toplam açıklanan varyans % 59' dur. Kesme noktası . 50 kabul edildiğinde madde yüklerinin .64 ile .81 arasında olduğu ve tamamının ayırt edici olduğu bulunmuştur.

Tablo 17. Açıklanan Toplam Varyans (Yönetici Algısı Ölçeği)

Bileşen	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	T	%	
1	2,97	59,43	59,43
2	0,69	13,71	
3	0,48	9,52	
4	0,45	8,93	
5	0,42	8,41	

3.2.6 Son Değerlemenin Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Banka çalışanlarının kendilerine uygulanan en son PD süreci ile ilgili algılarına dair Son Değerlemenin Algısı faktörü için 7 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 18'de de görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1'in üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 7 madde de tek bir faktörde temsil edilmekte olup, toplam açıklanan varyans % 51' dir. Kesme

noktası . 50 kabul edildiğinde madde yüklerinin .61 ile .82 arasında olduğu ve tamamının ayırt edici olduğu bulunmuştur.

Tablo 18. Açıklanan Toplam Varyans (Son Değerlemenin Algısı Ölçeği)

Bileşen	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	Toplam	% Varyans	
1	3,59	51,32	51,32
2	0,82	11,73	
3	0,67	9,60	
4	0,60	8,61	
5	0,53	7,59	
6	0,43	6,14	
7	0,35	5,00	

3.2.7. Genel Memnuniyet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Banka çalışanlarının işlerinden genel olarak memnun olup olmadıklarını ölçmek üzere 2 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 19’da da görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1’in üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 2 madde de tek bir faktörde temsil edilmekte olup, toplam açıklanan varyans % 80’ dir. Kesme noktası . 50 kabul edildiğinde madde yüklerinin birbirine eşit ve .90 olduğu ve her ikisinin de ayırt edici olduğu bulunmuştur.

Tablo 19. Açıklanan Toplam Varyans (Genel Memnuniyet Ölçeği)

Bileşen	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	T	% Varyans	
Toplam			

1	1	8	80,35
	,61	0,35	
2	0	1	
	,39	9,65	

3.2.8. PD Kararlarının Açıklanması Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Sonuçları

PD Kararlarının çalışanlara açıklanması ile ilgili Kararların Açıklanması faktörü için 5 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 20’de de görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1’in üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 5 madde de tek bir faktörde temsil edilmekte olup, toplam açıklanan varyans % 73’ tür. Kesme noktası .50 kabul edildiğinde madde yüklerinin .76 ile .90 arasında olduğu ve tamamının ayırt edici olduğu bulunmuştur.

Tablo 20. Açıklanan Toplam Varyans (PD Kararlarının Açıklanması Ölçeği)

Bileşen	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	Toplam	% Varyans	
1	3,64	72,81	72,82
2	0,51	10,25	
3	0,36	7,24	
4	0,25	5,04	
5	0,23	4,66	

3.2.9. PD Sonuçlarının Doğruluğu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

PD sonuçlarının doğruluğu ile ilgili çalışanların algılarını ölçmeye yönelik PD Sonuçlarının Doğruluğu faktörü için 5 ifadelik bir ölçek

kullanılmıştır. Tablo 21’de de görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1’in üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 5 madde de tek bir faktörde temsil edilmekte olup, toplam açıklanan varyans % 48’ tir. Kesme noktası . 50 kabul edildiğinde 3. maddenin yükünün ayırt edici olmadığı görülmektedir. Faktör yükü .234 olan 3 nolu madde (PD ölçümü işlemle ilgili olarak yaptığım pek çok şeyi dikkate alıyor.) ölçekten çıkarılarak, analize dahil edilmemiştir.

Tablo 21. Açıklanan Toplam Varyans (PD Sonuçlarının Doğruluğu Ölçeği)

Bileşen	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	Toplam	% Varyans	
1	2,39	47,76	47,76
2	0,99	19,80	
4	0,57	11,31	
5	0,44	8,70	

3.2.10. Geri Besleme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

PD ilgili bankada geri besleme olup olmadığına dair çalışanların algılarını belirlemeye yönelik Geri Besleme faktörü için 9 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 22’de de görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1’in üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 5 madde de tek bir faktörde temsil edilmekte olup, toplam açıklanan varyans % 46’ dır. Kesme noktası . 50 kabul edildiğinde madde yüklerinin .54ile .74 arasında olduğu ve tamamının ayırt edici olduğu bulunmuştur.

Tablo 22. Açıklanan Toplam Varyans (PD'de Geri Besleme Ölçeği)

Bileşen	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	Toplam	% Varyans	
1	4,14	46,02	46,02
2	1,09	12,15	
3	0,78	8,62	
4	0,62	6,88	
5	0,58	6,50	
6	0,55	6,08	
7	0,49	5,50	
8	0,40	4,43	
9	0,35	3,84	

3.2.11. Beklentilerin Netleştirilmesi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

PD ilgili değerlendircilerin çalışanlardan olan beklentilerini netleştirip netleştirmedikleri ile ilgili çalışanların algılarına dair kullanılan Beklentilerin Netleştirilmesi faktörü için 5 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 23'te de görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1'in üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 5 madde de tek bir faktörde temsil edilmekte olup, toplam açıklanan varyans % 49' dur. Kesme noktası .50 kabul edildiğinde madde yüklerinin .54 ile .74 arasında olduğu ve tamamının ayırt edici olduğu bulunmuştur.

Tablo 23. Açıklanan Toplam Varyans (PD Beklentilerinin Netleştirilmesi Faktörü)

Bileşen	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	Top	%	

	lam	Varyans	
1	2,46	49,2 3	49,23
2	0,78	15,6 1	
3	0,74	14,8 6	
4	0,53	10,6 4	
5	0,48	9,66	

3.2.12. Değerlendiricilere Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

PD ilgili olarak banka çalışanların değerlendiricilere ne derce güven duyduklarını belirlemeye yönelik ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 24’de de görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1’in üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 5 madde de tek bir faktörde temsil edilmekte olup, toplam açıklanan varyans % 51’ dir. Kesme noktası . 50 kabul edildiğinde madde yüklerinin .64 ile .76 arasında olduğu ve tamamının ayırt edici olduğu bulunmuştur.

Tablo 24. Açıklanan Toplam Varyans (Değerlendiricilere Güven Ölçeği)

Bileşen	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	Toplam	% Varyans	
1	2,55	50,95	50,95
2	0,76	15,19	
3	0,60	12,01	
4	0,58	11,57	
5	0,51	10,28	

3.2.13. Kurumun Beklentileri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

PD ilgili olarak kurumun banka çalışanlardan olan beklentilerinin ne olduğu konusunda çalışanların algılarını belirlemeye yönelik 6 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 25’de de görüldüğü gibi tek bir faktörün (eigenvalue) özdeğerinin 1’in üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 6 madde de tek bir faktörde temsil edilmekte olup, toplam açıklanan varyans % 44’ tür. Kesme noktası .50 kabul edildiğinde madde yüklerinin .68 ile .78 arasında olduğu ve tamamının ayırt edici olduğu bulunmuştur.

Tablo 25. Açıklanan Toplam Varyans (PD Beklentileri Ölçeği)

Bileşen	Özdeğerler		Açıklanan Varyansın Yüzdesi
	Toplam	% Varyans	
1	2,65	44,15	44,15
2	0,84	14,05	
3	0,77	12,75	
4	0,64	10,59	
5	0,58	9,67	
6	0,53	8,78	

3.3. ÖLÇEKLERİN İÇ TUTARLIK (GÜVENİRLİK) SONUÇLARI

Tablo 26’da da görüldüğü gibi 6 maddelik Temyiz Arayışı Faktörünün güvenirlik ölçütü olan Cronbach alfa değeri .86, 7’şer madde ile temsil edilen Değerleme Hakkında Endişeler, Değerlendirenlerin Davranışları ve PD Hakkında Genel Kanaat Faktörlerinin α değerleri ise sırasıyla .88, .84 ve .87 olarak tespit edilmiştir. Değerlendiren Algısı, Değerleme Kararlarının Açıklanması, Değerlemenin Doğruluğu, Performans Beklentilerinin Netleştirilmesi ve Değerlendiricilere Olan Güven Faktörlerinin herbiri ise 5’er maddeden oluşmakta olup; Cronbach α değerleri ise .83, .91, .71, .74 ve .76 olarak hesaplanmıştır. 2 Maddelik Genel Memnuniyet Ölçeğinin iç tutarlılığı .75, en fazla maddeyi içeren Geri Besleme Faktörünün .85 ve 6 maddelik Performans Beklentilerinin Belirlenmesi faktörünün ise .75 olarak bulunmuştur.

Tablo 26. Ölçeklerin İç Tutarlık Katsayıları (Cronbach α)

Ölçek	α
1. Temyiz Arayışı	.86
2. Değerlendirme Hakkında Endişeler	.88
3. Değerlendirenlerin Davranışları	.84
4. PD hakkında Genel Kanaat	.87
5. Yönetici (değerlendiren) Algısı	.83
6. Son Değerlemenin Algısı	.84
7. Memnuniyet	.75
8. Değerleme Kararlarının Açıklanması	.91
9. Değerlemenin Doğruluğu	.71
10. Geri Beslemenin Sağlanması	.85
11. Performans Beklentilerinin Netleştirilmesi	.74
12. Değerlendiricilere Olan Güven	.76
13. Performans Beklentilerinin Belirlenmesi	.75

Tablo verilerine göre araştırmada kullanılan 13 ölçeğin iç tutarlılıklarını gösteren Cronbach α katsayıları 0.71 ile 0.91 arasında değişmektedir. Temel araştırmaların güvenilirliği için Cronbach α katsayısının Kaplan ve Saccuzo (1982)'ye göre .7-.8 aralığında olması, Nunnaly (1978)'e göre ise .8 ve üzeri olması önerilmektedir (Kaplan ve Saccuzo ile Nunnaly'den derleyen Yurdugül, 2007). Tablodan da görüleceği üzere araştırmada kullanılan 13 ölçekten 8'i .83 ve üzeri Cronbach α katsayısına sahiptir. Diğer 5 ölçek ise .71-.76 aralığında olup, Kaplan ve Saccuzo'nun önerdiği güvenilirlik aralığı içinde yer almaktadır. Bu haliyle araştırmada kullanılan bütününe yeterli iç tutarlığa sahip olduğu görülmektedir.

3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN MADDE VE ÖLÇEKLERE İLİŞKİN BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

3.4.1. Temyiz Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan altı maddelik Temyiz Arayışları Ölçeği için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Temyiz Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
1. Doğru olmadığını ya da taraflı olduğunu düşündüğüm PD için düzeltme başvurusunda bulunma imkanım vardır	2,22	.97
2. İstedğim takdirde PD'nin tekrar adilce gözden geçirilmesini sağlayabilirim.	2,29	1,08
3. Adil olmadığını düşündüğüm bir PD’ne veya ölçümüne itiraz edebilirim	2,57	.95
4. Doğru yada adil olmadığını ispat edebildiğim takdirde Performans Değerleme sonucum düzeltilebilir.	2,46	.80
5. Ne zaman istersem değerlendirme için düzeltme sürecine başvurabilirim	2,46	.93
6. Değerleme ile ilgili karşı görüşlerimi ve duygularımı değerlendirici ile görüşmek konusunda sıkıntı yaşarım.	2,11	1,21

Tabloda da görüldüğü gibi katılımcıların temyiz arayışları için 6 nolu madde hariç 2-2,50 ortalamalar arasında yanıt verdiği görülmektedir. Bunun ölçekteki karşılığı değerlendirildiğinde katılımcıların PD ile ilgili temyiz arayışlarının yetersiz olduğunu düşündükleri görülmektedir. Görece olarak tarafsız kaldıkları madde ise 2.57 ortalama sahip “Adil olmadığını düşündüğüm bir PD’ne veya ölçümüne itiraz edebilirim” ifadesidir.

3.4.2. Endişe Faktörü İçin İstatistikler

Araştırmada kullanılan yedi maddelik Endişe Ölçeği için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Endişe Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
1. Beni hayal kırıklığına uğratsa bile, Değerlendirici bana hak ettiğim notu vermektedir.	2,34	,84
2. Aldığım not değerlemecinin çalışanlara hoş görünmek için verdiği bir not değildir.	2,29	,92
3. Değerlendirici PD standartlarını çalışanlar arasında ısrarlı ve istikrarlı olarak uygular.	2,49	,95
4. Aldığım değerlendirme notu işe yaptığım katkı ve çabalar göz önüne alındığında hak ettiğimden yüksek değildir.	2,26	1,18
5. Performans değerlemem kişiliğime göre yapılmıştır.	1,99	1,10
6. Performans değerlemeleri Değerlendiricilerin hoşlanmalarını yansıtmaktadır.	2,37	1,25
7. Değerlendiriciler/Yöneticiler ekip olarak çalışanlara kıskançlık ve tepkiye yol açmamak için aynı notu vermektedir.	2,13	1,06

Katılımcıların PD ile ilgili endişe tutumlarını ölçen bu ölçek için tek bir madde hariç 2-2,50 ortalamalar arasında yanıt verdiği görülmektedir. Bunun ölçekteki karşılığı değerlendirildiğinde katılımcıların PD ile ilgili tarafsızlık ve adil bir uygulama hususlarında endişe taşıdıkları söylenebilir. Hatta 5 numaralı ifade için verilen yanıtların ortalaması 1.99 ile 2’nin altındadır. Katılımcılar ters kodlu bu soruya göre PD’nin kişiliklerine göre yapıldığı konusunda önemli bir endişe duymaktadırlar.

3.4.3. Davranış Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Araştırmada kullanılan yedi maddelik Davranış Ölçeği için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Davranış Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
1. Değerlendirici bana karşı saygılı değildir	2,16	,99
2. Değerlendirici bana sakın ve anlayışlı davranır.	2,32	1,27
3. Değerlendirici bana adil davranır.	2,28	1,04
4. Değerlendirici duygularıma karşı hassas değildir.	2,09	1,10
5. Değerlendirici eleştirilerinde kırıcı davranmaktadır.	2,37	1,04
6. Değerlendirici zaman zaman özel hayatımı ihlal eder.	2,31	1,01
7. Değerlendirici bir çalışan olarak sahip olduğum haklarıma saygı gösterir.	2,38	,90

Katılımcıların Değerlendiricilerin davranışları ile ilgili algılarını ölçen bu ölçekteki ifadelerle verdikleri karşılıkların ortalamalarının tamamı 2-2.50 arasındadır. Katılımcılar değerlendiricilerin davranışlarını ve tutumlarını uygun bulmamaktadırlar. Değerlendiricilerin kendilerine karşı davranışları ile ilgili memnuniyetsizlik buradan anlaşılabilir.

3.4.4. Genel Kanaat Ölçeği İlişkin İstatistikler

Araştırmada kullanılan yedi maddelik Genel Kanaat Ölçeği için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 30’de verilmiştir.

Tablo 30. Genel Kanaat Faktörü İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
1. Genel olarak PD sisteminin adaletsiz olduğunu düşünüyorum.	2,06	1,09
2. Her bir PD dönemi için benim için belirlenen performans kriterlerinin belirlenmiş şekli ve sisteminden memnunum.	2,45	1,25
3. Her bir PD dönemi için performans ölçüm yöntem ve sonuçlarından rahatsız değilim.	2,49	1,18
4. Bence çalıştığım birim iş performansımı değerlendirme ve ölçme yöntemlerini değiştirmelidir.	2,18	1,05
5. Bence PD süreci zaman kaybından başka bir şey değildir.	2,32	1,23
6. Gerekli olmasaydı bile PD sürecine katılmak isterdim.	2,19	1,08
7. PD süreci iş performansımı geliştirmem için bana yardımcı olmuştur.	2,31	0,96

Katılımcıların PD ile ilgili genel kanaatlarını değerlendiren bu ölçekteki davranışları ile ilgili algılarını ölçen bu ölçekteki 7 ifade için alınan yanıtların

ortalamalarının tamamı 2-2.50 arasındadır. Katılımcılar PD ile ilgili olarak genelde olumlu olmayan bir kanata sahiptirler.

3.4.5. Yönetici Algısı Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Araştırmada kullanılan beş maddelik Yönetici Algısı Faktörü için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Yönetici Algısı Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
1. Değerlendiricimden aldığım destek miktarı ve yönlendirme yetersizdir.	2,27	1,19
2. Değerlendiricimi değerlendirecek olsaydım olumsuz not verirdim.	2,31	1,28
3. Genel olarak performans değerlendiricimin gözetiminin kalitesinden memnunum.	2,16	1,05
4. Değerlendiricim PD sürecini ciddiye alıyor.	2,43	1,12
5. Nihai olarak değerlendiricimden tek kelime ile memnunum.	2,47	1,11

Bankalarda yöneticinin aynı zamanda değerlendirici olduğundan hareketle düzenlenen bu ölçekte çalışanların yöneticilerle ilgili algısına yönelik ifadelere tepkileri 2-2,50 aralığında bulunmuş olup, bu değer karşılığı olarak yöneticilerin olumsuz algılandığı söylenebilir.

3.4.6 Son Değerlemenin Algısı Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Araştırmada kullanılan yedi maddelik Son Değerlemenin Algısı Ölçeği için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Son Değerlemenin Algısı Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
1. Tabi tutulduğum Son PD periyodundaki sonuçlarından rahatsızım.	2,04	0,98
2. Son Performans Değerlemem adaletsizdir.	2,19	0,99
3. Son Performans Değerlemem işte nasıl çalıştığımı yansıtmaktadır.	2,20	1,05
4. Son PD sonucum oldukça doğrudur.	2,32	0,96
5. Tarafıma bildirilen son Performans Değerleme notum;	2,34	0,98
6. Son değerlendirme sürecinde genel iş performansım ;	2,15	1,00
7. Performans Değerleme sürecinde geçen zaman;	2,58	1,01

Katılımcıların son olarak tabi tutuldukları PD ile ilgili görüşlerinin sorulduğu 7 maddelik bu ölçekte 6 maddenin yanıt ortalamasının karşılığı 2-2,50 aralığında kalmıştır. Performans Değerleme Sürecinde geçen zamanla ilgili algıları ise 2.58 olarak daha çekimser bir yapı sergilemiştir.

3.4.7. Genel Memnuniyet Algısı Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Araştırmada kullanılan iki maddelik Genel Memnuniyet Algısı Ölçeği için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33. Genel Memnuniyet Algısı Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
1. Genel olarak, mevcut işinizden ne derece memnunsunuz.	2,51	1,17
2. Genel olarak iş olanaklarından (gelir düzeyi, özlük ve sosyal haklar) ne derece memnunsunuz.	2,72	1,09

İki ifadelik memnuniyet ölçeğinde mevcut işten olan genel memnuniyet 2,51 ortalama ile, gelir düzeyi ise 2,71’lik bir ortalama ile yanıt almıştır. Bu ortalama değer “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum “ yanıtında karşılık bulsa da bu aralığın alt sınırına yakın olduğu görülmektedir.

3.4.8. PD Kararlarının Açıklanması Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Araştırmada kullanılan beş maddelik PD Kararlarının Açıklanması Ölçeği için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34. PD Kararlarının Açıklanması Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
1. Değerlendirici bana işimle ilgili değerlemesini haklı kılacak net ve gerçek örnekler verir.	2,17	1,16
2. Değerlendirici benim performansımı değerlendirecek ve ölçecek süreci anlamama yardım eder.	2,12	1,16
3. Değerlendirici beni ilgilendiren kararları açıklamak için çok az zaman ayırır.	2,18	1,18
4. Değerlendirici performans değerlendirme sonuçları ile ilgili sorular sormama izin vermez.	2,17	1,05
5. Değerlendirici performansımı geliştirmek için ne yapmam gerektiğini anlamama yardımcı olur.	2,07	0,96

PD ile ilgili olarak değerlendiricinin kararlarını çalışanlara nasıl ilettiği ve bu iletişimin adalet ve olumluluğu hakkındaki algıların sorgulandığı bu ölçekte yanıtların 2,07-2,18 aralığında kaldığı ve ortalamaların oldukça düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların bu konudaki algılarının olumsuz olduğu görülmektedir.

3.4.9. Doğruluk Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Araştırmada kullanılan ve bir maddesi ölçek dışında kalan, dört maddelik PD Kararlarının Açıklanması Ölçeği için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35. PD'nin Doğruluk Algısı Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
-------	----------	----

1. PD ölçümüm işimi ne kadar iyi yaptığım hususu üzerine yapılanmıştır.	1,89	1,039
2. PD ölçümüm ne kadar yaptığım iş yaptığımı eksik yansıtıyor.	2,40	1,008
4. Değerlendirici performans değerlendirme sonuçları ile ilgili sorular sormama izin vermez.	2,28	1,084
5. Değerlendirici performansımı geliştirmek için ne yapmam gerektiğini anlamama yardımcı olur.	2,40	1,069

Faktörün bir nolu maddesi 1.89 ile en düşük ölçümlü yanıt almıştır. Diğer üç ifade 2.28 -2.40 aralığında karşılık bulmuş olup, çalışanların PD kararlarının doğru olmadığı yönünde yanıt verdikleri görülmektedir.

3.4.10. Geri Beslemenin Sağlanması Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Araştırmada kullanılan dokuz maddelik Geri Beslemenin Sağlanması Ölçeği için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36. PD'de Geri Besleme Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
1. Değerlendiriciler performansımı nasıl geliştirebileceğimi bana açıklar.	2,01	,91
2. Değerlendirici performans durumum hakkında bana nadiren bilgi verir .	2,55	1,11
3. Değerlendirici rutin olarak performansımı geliştirecek bilgi ve yardımı sağlamakta isteksizdir.	2,44	1,17
4. Değerlendirici performans beklentilerimi resmi olmayan PD dönemlerinde ve/veya ara dönemlerde de gözden geçirir.	2,10	,84
5. Değerlendirici performansımı nasıl geliştirebileceğimi bana bildirir.	2,24	,84
6. Değerlendirici bana rutin olarak işte yaptığım şeyler için önemli olabilecek hususlarda geri besleme sağlar.	2,18	,96
7. Değerlendirici benimle birlikte hedeflerime doğru olan ilerlememi gözden geçirir.	2,15	,91
8. Bankadaki performansım konusunda bilgi almak isterim.	2,00	,91
9. Performansım konusundaki bilgiyi yalnızca sözlü olarak duymayı isterim.	1,99	,88

PD sürecinde çalışan-değerlendirici arasındaki geri besleme süreci ile ilgili olarak verilen yanıtlarının çoğunluğunun 2-2,50 aralığında olumsuz bir

algıyı işaret ettiği görülmekle beraber; Değerlendiricinin PD ile ilgili bilgi verme sıklığı konusunda ortalama 2,55 olarak daha tarafsız bir karşılık bulmuştur. 9. Madde ortalamalarına bakıldığında ise, PD ile ilgili bilgiyi sadece sözlü olarak duymak isteyenler ise 1,99 ile bu görüşe hiç katılmadıklarını ortaya koymuşlardır.

3.4.11. PD Beklentilerinin Netleştirilmesi Ölçeği İlişkin İstatistikler

Araştırmada kullanılan dokuz maddelik PD Beklentilerinin Netleştirilmesi Ölçeği için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. PD Beklentilerinin Netleştirilmesi Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
1. Değerlendiriciler benden beklenen performansı net bir biçimde açıklarlar.	2,05	,90
2. Değerlendiriciler işimle ilgili değerlendirme beklentilerini açıkça ortaya koyarlar.	2,13	,89
3. Değerlendiriciler bana performans beklentilerini nasıl karşılayacağını sorma şansı tanır.	2,11	,83
4. Değerlendiriciler düzenli olarak performansım hakkındaki beklentilerini bana bildirir.	2,16	,92
5. Performans Planlaması aşaması sonucunda yöneticimin performansım hakkındaki beklentisini daha iyi anlıyorum.	2,20	,95

PD sürecinde Değerlendiricilerin çalışanlardan ne beklediklerinin net anlaşılıp anlaşılmadığı ile ilgili çalışanların tutumlarının incelendiği bu ölçekte yanıt ortalamaları 2,05-2,20 arasında değişmekte olup bunun ölçekteki karşılığı Katılmıyorum olarak tespit edilmiştir. Çalışanların algısı beklenen performansın net olarak açıklanmadığı yönündedir.

3.4.12. Değerlendiricilere Güven Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Araştırmada kullanılan beş maddelik Değerlendiricilere Güven Ölçeği için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38. Değerlendiricilere Güven Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
1. Kurumumca atanan değerlendirici yaptığım işi değerlendirebilecek niteliklere sahiptir.	2,26	,84
2. Değerlendiriciler benim görev tanımımı ve işimin zorluklarını bilmektedirler.	2,22	1,03
3. Değerlendirmeyi yapan kişiler genellikle hangi performans boyutları üzerinden değerlendireceklerini bilirler.	2,23	,95
4. Değerlendiriciler PD prosedürlerini ve değerlendirme formatını tam olarak bilmektedir.	2,14	,97
5. Değerlendiriciler değerlendirme süreci hakkında tam bilgiye sahiptirler.	2,25	1,05

Banka çalışanlarının Değerlendiricilere güvenini ölçmeye yönelik olarak kullanılan bu ölçekte de diğer bir çok faktörde olduğu gibi, katılımcıların yanıtlarının ortalaması 2-2,50 aralığında kalmıştır. Bu bulgular katılımcıların değerlendiricilerine güven ile ilgili algılarının olumlu olmadığına işaret etmektedir.

3.4.13. PD Beklentileri Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Araştırmada kullanılan altı maddelik PD Beklentileri Ölçeği için hesaplanan betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. PD Beklentileri Ölçeği İçin Betimleyici İstatistikler

Madde	Ortalama	SS
1. PD sürecinden önce süreçle ilgili kurumun beklentileri bana açıkça anlatılıyor.	2,33	1,00
2. PD sürecindeki kurumun beklentileri, işimle ilgili en önemli görevleri doğru olarak yansıtmaktadır.	2,21	,95
3. PD sürecinde çalışanların performans standartları ile ilgili görüşlerine yer verilmesini isterim.	2,22	,97
4. PD standartları iş hayatındaki değişikliklere göre esneklik göstermesini isterim.	2,46	,95
5. Performans standartları değerlemecinin beklentilerine göre değiştirilir.	2,44	,92
6. PD kurumun beklentilerini ne kadar karşıladığımı ölçmektedir.	2,33	,86

PD ve kurumun beklentileri arasındaki ilişki hakkında çalışanların algılarına yönelik bu ölçekte maddelere verilen yanıtların ortalama değerleri 2.-2,50 aralığına isabet etmekte olup, bu ölçekte de katılımcıların tepkileri olumsuz olarak bulunmuştur.

3.4.14. Genel Betimleyici İstatistiklerin Değerlendirmesi

Her bir ölçek için toplu sonuçlara ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 40'da bir arada sunulmuştur.

Tablo 40. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler	Ortalama	Standart S
1.Temyiz Arayışı	,32	275
2. Değerlendirme Hakkında Endişeler	,27	280
3. Değerlendirenlerin Davranışları	,27	276
4. PD hakkında Genel Kanaat	,29	285
5. Yönetici (değerlendiren) Algısı	,33	289
6. Son Değerlemenin Algısı	,26	271
7. Genel Memnuniyet	,63	100
8. Değerleme Kararlarının Açıklanması	,14	294
9. Değerlemenin Doğruluğu	,79	164
10. Geri Beslemenin Sağlanması	,18	264
11. Performans Beklentilerinin Netleştirilmesi	,13	263
12. Değerlendiricilere Olan Güven	,22	269
13. Performans Beklentilerinin Belirlenmesi	,33	263

Araştırma değişkenlerinin ortalamalarının 1.79 ile 2.63 arasında yer aldığı görülmektedir. Değerlemenin doğruluğu ile ilgili algıların en düşük ortalama sahip olması önemli bulgudur. Bu ortalama, değerlendirme aralığı ile düşünüldüğünde katılımcıların PD doğruluğuna inanmadıklarını göstermektedir. Diğer bir deyişle, Katılmıyorum Kategorisine ait aralık olan 1.50-2.50 aralığının alt sınırına en yakın değişken olmuştur. Bunun dışında memnuniyet dışında diğer bütün değişkenlerde Katılmıyorum aralığı içindedir. Yani, PD'nın adaleti ilgili değişkenler hakkında da katılımcıların olumsuz algılamaları vardır. Dağıtımsal

adalet ile ilgili Doğruluk, Endişe ve Değerlendirici Davranışları değişkenlerinin yanıtları 1.79-2.27 aralığında karşılık bulmuştur. Süreçsel Adaletle ilgili altı değişkenin yanıt aralığı 2.14-2.33 olmuştur. İki adaletle ilgili yanıtların genel ortalamalarına bakıldığında da; Süreçsel Adalet bileşenin genel ortalamasının 2.22; Dağıtımsal Adaletin ise 2.11 olduğu görülmüştür. İşten duyulan genel memnuniyet ise Ne katılıyorum Ne katılmıyorum kategorisine ait olan 2.63 ortalamaya sahiptir. Diğer değişkenlere kıyasla genel memnuniyet göreceli olarak daha olumlu olarak değerlendirmiştir.

3.5. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ KORELASYONLAR

Araştırmada demografik faktörlerle araştırma değişkenleri arasında anlamlı korelasyon bulunmamıştır. Başka bir ifade ile Yaş, Cinsiyet, Kıdem, Unvan , Eğitim Düzeyi ve Çalışılan Kurum PD algılarıyla ilişki değildir. Öte yandan araştırmadaki PD algılarına dair 13 faktörün birbirleri ile ilgili korelasyon katsayıları bir sonraki sayfada Tablo 41’de sunulmuştur.

Tablo 41. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Temyiz Arayışı	-											
2. Değerlendirme Hakkında Endişeler	.85**	-										
3. Değerlendirenlerin Davranışları	.83**	.87**	-									
4. PD hakkında Genel Kanaat	.83**	.89**	.85**	-								
5. Yönetici (değerlendiren) Algısı	.84**	.85**	.83**	.83**	-							
6. Son Değerlemenin Algısı	.82**	.84**	.83**	.83**	.79**	-						
7. Genel Memnuniyet	.79**	.82**	.75**	.81**	.79**	.82**	-					
8. Değerleme Kararlarının Açıklanması	.84**	.88**	.85**	.87**	.84**	.85**	.81**	-				
9. Değerlemenin Doğruluğu	.73**	.76**	.72**	.73**	.69**	.77**	.72**	.76**	-			
10. Geri Beslemenin Sağlanması	.21**	.14	.18*	.15*	.22**	.18*	.22**	.18*	.10	-		
11. Performans Beklentilerinin Netleştirilmesi	.05	-.03	-.03	-.02	.08	-.01	.08	.02	-.03	.74**	-	
12. Değerlendiricilere Olan Güven	-.08	-.02	-.02	-.04	-.05	-.03	-.07	-.06	-.01	.01	-.03	-
13. Performans Beklentilerinin Belirlenmesi	-.04	-.05	-.06	-.08	-.05	-.05	-.02	-.07	-.02	-.08	-.02	.07

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 41 incelendiğinde, Temyiz arayışı, Değerlendirme Hakkında Endişeler Değerlendirenlerin Davranışları PD hakkında Genel Kanaat, Yönetici (değerlendiren) Algısı, Son Değerlemenin Algısı, Genel Memnuniyet, Değerleme Kararlarının Açıklanması ve Değerlemenin Doğruluğu arasındaki çapraz ilişkilerin tamamının korelasyon katsayıları 0.70- 0.89 arasında bulunmuştur. Bu 8 faktör arasındaki çapraz ve doğrusal korelasyonların tamamı $p < .01$ anlamlılık düzeyindedir. Yani, tüm belirtilen değişken arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır. Geri besleme değişkeninin ise Temyiz arayışı, Yönetici Algısı ve Memnuniyet ile arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde; aynı şekilde Değerlendirenlerin Davranışları PD hakkında Genel Kanaat ve Son Değerleme Algısı ile arasında ise $p < .05$ anlamlılık düzeyinde daha düşük korelasyon katsayıları (.15-.22 arasında) düzeyinde ilişkili görülmüştür. Bu korelasyonlar haricinde göze çarpan tek anlamlı ilişki ise Performans Beklentilerinin Netleştirilmesi ile Geri Beslemenin Sağlanması faktörleri arasındadır bu korelasyon da diğerleri gibi pozitif yönde olup, korelasyon katsayısı $p < .01$ anlamlılık düzeyinde .74 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan Memnuniyet açısında değerlendirildiğinde, dağıtımsal adalet ve PD sisteminden duyulan memnuniyet değişkenleri ile genel memnuniyet arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle PD sistemine ilişkin algılar olumlu hale geldikçe, genel memnuniyet algıları da aynı yönde yani olumlu yönde artmaktadır. Daha farklı bir ifade ile bu değişkenlere ilişkin algılar olumsuz hale geldikçe memnuniyet algısı da anlamlı şekilde azalmaktadır.

3.6. REGRESYON ANALİZLERİ

Memnuniyet faktörü bağımlı değişken alınarak, analizdeki diğer 11 değişken bağımsız olarak ele alınmış ve regresyon analizi yapılmıştır. Beklenti, Doğruluk, Beklentilerin Netleştirilmesi, Güven, Yönetici Algısı, Geri Besleme, Son Değerleme Algısı, Değerlendirenlerin Davranışları, Temyiz Arayışı , Genel Kanaat, Kararların Açıklanması ve Endişe değişkenlerinin Memnuniyeti ne

derecede etkilediğini bulmaya yönelik yapılan bu analizlere ilişkin bulgular Tablo 42’de özetlenmiştir. Analiz için $F(12,161)$ değeri 43,99, R^2 (açıklanan varyans) ise .77 bulunmuştur. Regresyon analizi sonrasında ortaya çıkan regresyon katsayıları (β) ise aşağıda verilmiştir.

Tablo 42. Genel Memnuniyet Düzeyinin Performans Değerlendirme Değişkenleri Tarafından Yordanma Gücüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcılar	Beta (β)	T	<i>p</i>
(Sabit)		1,43	.15
1.Temyiz Arayışı	.08	.88	.38
2. Değerlendirme Hakkında Endişeler	.22*	2,11	.03
3. Değerlendirenlerin Davranışları	-.13	1,47	.15
4. PD hakkında Genel Kanaat	.16	1,65	.10
5. Yönetici (değerlendiren) Algısı	.16	1,84	.07
6. Son Değerlemenin Algısı	.31***	3,57	.000
7. Değerleme Kararlarının Açıklanması	.05	.51	.61
8. Değerlemenin Doğruluğu	.08	1,28	.20
9. Geri Beslemenin Sağlanması	.03	.48	.63
10. Performans Beklentilerinin Netleştirilmesi	.06	.93	.35
11. Değerlendiricilere Olan Güven	-.03	-.78	.44
12. Performans Beklentilerinin Belirlenmesi	.04	.97	.33

$R^2=.77$; $F(12,161) = 43.99, p < .001$

* $p < .05$; *** $p < .001$

Tabloda da görüldüğü gibi, diğer tüm değişkenlerle birlikte değerlendirildiklerinde yalnızca Endişe Faktörü ve Son Değerleme Algısı Faktörünün bağımlı değişken olan Memnuniyeti anlamlı düzeyde yordadığı bulunmuştur. Bu iki değişkenin memnuniyet üzerinde açıkladıkları varyansın % 77 olduğu bulunmuştur. Burada en güçlü yordayıcının ($p < .001$) ise Son Değerlendirme Algısı değişkeni olduğu görülmektedir.

Genel Memnuniyet faktörü bağımlı değişken alınarak, analizdeki Süreçsel Adalet kapsamında değerlendirilen Beklenti, Güven, Beklentilerin Netleştirilmesi, Temyiz Arayışları, Geri Besleme, Kararların Açıklanması altı bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni ne derecede etkilediğini bulmaya yönelik yapılan bu analizlere ilişkin bulgular Tablo 43’de özetlenmiştir.

Tablo 43. Genel Memnuniyet Düzeyinin Süreçsel Adalet Algıları Tarafından Yordama Gücüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcılar	Beta (β)	T	p
(Sabit)		-0,02	0,98
1. Performans Beklentilerinin Belirlenmesi	0,04	0,93	0,36
2. Temyiz Arayışları	-0,01	-0,19	0,85
2. Değerlendiricilere Olan Güven	0,37 ***	4,71	0,00
3. Performans Beklentilerinin Netleştirilmesi	0,03	0,52	0,60
4. Geri Beslemenin Sağlanması	0,03	0,48	0,63
5. Değerleme Kararlarının Açıklanması	0,49 ***	6,24	0,00

$R^2=,69$; $F(5,169) = 82.61, p < .001$

* $p < .05$; *** $p < .001$

Tabloda da görüldüğü gibi, süreçsel adalete ilişkin beş değişkenden Değerlendiricilere Olan Güven ve Değerleme Kararlarının Açıklanması değişkenlerinin bağımlı değişken olan Genel Memnuniyeti anlamlı düzeyde ($p < .001$) yordadığı bulunmuştur. Bu iki değişkenin genel memnuniyet üzerinde açıkladıkları varyansın % 69 olduğu bulunmuştur.

Aynı şekilde memnuniyet faktörü bağımlı değişken alınarak, analizdeki Dağıtım Adalet kapsamında değerlendirilen Değerlemenin Doğruluğu, Endişe ve Değerlendirenlerin Davranışı bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişkeni ne derecede etkilediğini bulmaya yönelik yapılan bu analizlere ilişkin bulgular Tablo 44’de özetlenmiştir.

Tablo 44. Genel Memnuniyet Düzeyinin Dağıtımsal Adalet Algıları Tarafından Yordanma Gücüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcılar	Beta (β)	T	<i>p</i>
(Sabit)		0,42	0,67
1. Değerlemenin Doğruluğu	0,21**	3,21	0,00
2. Değerlendirme Hakkında Endişeler	0,56**	6,21	0,00
3. Değerlendirenlerin Davranışları	0,12	1,38	0,17

$R^2=,70$; $F(3,171) = 131,78, p < .001$

* $p < .05$; *** $p < .001$

Tabloda da görüldüğü gibi, süreçsel adalete ilişkin üç değişkenden Değerlemenin Doğruluğu ve Değerlendirme Hakkında Endişeler değişkenlerinin bağımlı değişken olan Genel Memnuniyeti anlamlı düzeyde ($p < .001$) yordadığı bulunmuştur. Bu iki değişkenin memnuniyet üzerinde açıkladıkları varyansın % 70 olduğu bulunmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

4.1. SONUÇLAR

Çalışanların algıları PD sistemlerinin gözden geçirilmesinde ve uygulanmasında kullanılan en önemli unsurlardan biridir. Bu algılar aynı zamanda PD sonuçlarının geçerliliği için de yaşamsal önem taşımaktadır. (Cardy ve Dobbins, 1994; Murphy ve Cleveland, 1995). Bu bağlamda, bu araştırma PD süreç ve sonuçları hakkında çalışanların algılarını ölçmek üzere yapılmıştır. Araştırma kapsamında Adalet Algıları (Süreçsel ve Dağıtımsal) ve PD'den duyulan Memnuniyet ile İşten Duyulan Genel Memnuniyet Ölçeklerine ilişkin yapılan analizlerin sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

1. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamının faktör analizi sonuçları ve güvenilirlik (iç tutarlık) değerleri kabul edilebilir aralıklarda bulunmuştur. Buna göre araştırmada Adalet Algısının birinci bileşeni olan Süreçsel Adaletle ilgili Temyiz Arayışları değişkeninin açıkladığı varyansın % 59 olduğu, bu bileşenle ilgili PD Kararlarının Açıklanması değişkeninin %73, Geri Besleme değişkeninin %46, Beklentilerin Netleştirilmesi değişkeninin %49, Değerlendiricilere Güven değişkeninin % 51, Kurumun Beklentileri değişkeninin % 44 oranında varyans açıkladığı bulunmuştur. Dağıtımsal Adaletle ilgili Değerlendiricilerin Davranışı değişkeni açıkladığı varyansın % 52 olduğu, PD Sonuçlarının Doğruluğu değişkeni için bu oranın %48, Endişe değişkeni için ise % 59 olduğu görülmüştür. Adalet algısı ile ilgili bu 9 değişkenin iç tutarlılıkları ile ilgili

Cronbach α katsayısı ise .74-.91 aralığında değişmiş olup, ölçeklerin güvenilir olduğu görölmüştür. PD sürecinden duyulan memnuniyet algısı ile ilgili olarak ölçömlenen Yönetici Algısı değişkenin açıkladığı varyans % 58, Son Değerleme Algısı değişkeninin açıkladığı varyans ise % 51 olup, bu oran Genel Kanaat değişkeni için % 57 olmuştur. Bu üç değişkenin ölçekleri içinde Cronbach α değerleri sırasıyla .83, .84 ve . 87 olmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan Genel Memnuniyet için ise açıklanan varyans % 80, Cronbach α katsayısı ise .75 olmuştur. Bu bulgulardan yola çıkarak, araştırmada kullanılan ölçeklerin ve bunlar içerisinde yer alan ifadelerin açıklayıcı ve tutarlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

2. Araştırma bulguları incelendiğinde, kamu bankalarında çalışanların genel olarak PD sistemlerini adil bulmadıklarını ve memnun olmadıklarını söylemek mümkündür. Ortalama değerler incelendiğinde; Süreçsel Adaletle ilişkin Temyiz Arayışları değişkeninin 2.32, PD Kararlarının Açıklanması değişkeninin 2.14, Geri Besleme değişkeninin 2.18, Beklentilerin Netleştirilmesi değişkeninin 2.13, Değerlendirecilere Güven değişkeninin 2.22, Kurumun Beklentileri değişkeni ise 2.33 olarak ölçömlendiği görölmektedir. Bu ortalamalar Dağıtımsal Adaletle ilişkin Değerlemenin Doğruluğu değişkeni için 1.79, Endişe ve Değerlendirenlerin Davranışları için 2.27 olmuştur. Yani Adalet Algısı ile ilgili bütün değişkenler ele alındığında verilen yanıtların ortalamalarının 1.79-2.33 arasında değiştiği görölmüştür. Bu değerler ölçekte Katılmıyorum aralığında karşılık gelmektedir. Taksonomiye göre baktığımızda ise; Süreçsel Adaletle ilgili altı değişkenin yanıt aralığı 2.14-2.33 olmuştur. İki adaletle ilgili yanıtların genel ortalamalarına bakıldığında da; Süreçsel Adalet bileşenin genel ortalamasının 2.22; Dağıtımsal Adaletin ise 2.11 olduğu görölmüştür.

Diğer taraftan, memnuniyete ilişkin algıların; yani Son Değerlemenin Algısı, Genel Kanaat ve Yönetici Algısı değişkenlerinin sırasıyla, 2.26, 2.29 ve 2.33 ortalamalar ile Katılmıyorum kategorisinde yer aldığı bulunmuştur. Bu durumun tek istisnası 2 ifadelik yapılan işten duyulan Genel Memnuniyet için elde edilen 2.63 ortalama olup, bu değer Ne katılıyorum. Ne katılmıyorum

aralığının alt sınırındadır. Bu ortalamanın diğerlerinden daha yüksek olmasının önemli bir nedeni ölçekte kullanılan ve 2.72 ortalama yanıt alan Gelir Düzeyinden Memnuluk maddesidir. Yukarıda belirtilen değerlendirmeler ; YES Consultraining ve İş Yaşamı dergisini (2007) ortaklaşa geliştirdikleri çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Söz konusu çalışmada PD sisteminin kamu kurumlarında çalışanların % 57'si tarafından anlaşılmadığı ve benimsenmediği ortaya konulmuştur.

Beklentilerin Netleştirilmesi değişkeninin ile Kurumun Beklentileri değişkeninin ise 2.13, 2.33 olan düşük ölçümleri ise PD ile ilgili olarak Kurumun ne genel olarak ne istediği ve çalışanlardan olan beklentilerinin ne olduğu konularının çalışanlarca anlaşılmadığını göstermektedir. İpek'in (1997) Türkiye'de kamuda sicil uygulamasında işgörenlerin neye göre değerlendirileceklerini bilmedikleri yönündeki saptaması bu araştırmada ortaya çıkan beklentilerle ilgili algıların olumsuzluğu ile örtüşmektedir.

3. Bulgular kısmında da belirtildiği gibi araştırmada incelenen ve araştırma amaçları yer arasında da bulunan Yaş, Cinsiyet, Kıdem, Unvan , Eğitim Düzeyi ve Çalışılan Kurum demografik değişkenlerle, araştırma değişkenleri arasında hiçbir anlamlı korelasyona bulunmamıştır. Bu araştırmaya göre söz konusu demografik unsurlar PD algılarıyla ilişkili değildir. Bu durum, Walsh'ın (2003) bulguları ile örtüşmektedir. Walsh yukarıda belirtilen parametrelerle PD algıları arasındaki farkların tamamına yakınına istatistiksel olarak önemli bulmamıştır. Bu durumun istisnası Walsh (2003)'in Eğitim Durumu ile Adalet Algıları arasında ters yönlü bir ilişki bulmasıdır.

4. Bunun dışında araştırmada ölçümlenen korelasyonlar incelendiğinde bulgular kısmında da belirtildiği üzere; Temyiz arayışı , Değerlendirme Hakkında Endişeler Değerlendirenlerin Davranışları PD hakkında Genel Kanaat, Yönetici (değerlendiren) Algısı, Son Değerlemenin Algısı, Memnuniyet, Değerleme Kararlarının Açıklanması ve Değerlemenin Doğruluğu arasındaki çapraz ilişkilerin tamamının korelasyon katsayıları 0.70- 0.89 arasında bulunmuştur. Bu sekiz değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Geri besleme

değişkeninin ise Temyiz arayışı, Yönetici Algısı ve Memnuniyet ile arasında $p<.01$ anlamlılık düzeyinde; aynı şekilde Değerlendirenlerin Davranışları PD hakkında Genel Kanaat ve Son Değerleme Algısı ile arasında ise $p<.05$ anlamlılık düzeyinde daha düşük korelasyon katsayıları (.15-.22 arasında) düzeyinde ilişkili görülmüştür. Bu analizin sonucunda Performans Değerleme sisteminden olan memnuniyete ilişkin değişkenlerin tamamının, Dağıtımsal Adalet değişkenleri ile anlamlı ve güçlü bir korelasyon gösterdiği bulunmuştur. Benzer bir şekilde, Çalmak ve Biçer (2006) İSTAÇ çalışanları arasında yaptıkları araştırma da memnuniyet ile adalet algısı arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Daha önce de belirtildiği gibi, araştırmada kullanılan değişkenlerin dokuz tanesi adalet ile doğrudan ilgilidir. Walsh (2006) tarafından Greenberg taksonomisine göre oluşturulan bu faktörlerden, Endişe, Değerlemenin Doğruluğu ve Değerlendiricinin Davranışları, Dağıtımsal Adalet; Beklentilerin Netleştirilmesi, Değerleme Kararlarının Açıklanması, Performans Beklentilerinin Belirlenmesi, Değerlendiricilere Olan Güven, Temyiz Arayışı ve Geri Besleme ise Süreçsel Adaletle ilişkindir. Bu araştırmada söz konusu adalet ile ilgili değişkenler arasında da pozitif bir korelasyon olduğu görülmüştür.

Korelasyon analizinde Dağıtımsal Adaletin unsurları olan Değerlemenin Doğruluğu, Endişe ve Değerlendirici Davranışları ile Süreçsel Adaletin unsurlarından ikisi olan Geri Beslemenin Sağlanması, Temyiz Arayışları ve Kararların Açıklanması aralarındaki yüksek korelasyon Erdoğan'(2002:571)'ın bu iki adalet kavramı arasında kuvvetli bir bağ olduğu yönündeki bulgusuyla uyumludur.

Öte yandan Dağıtımsal Adaletin unsurlarından olan Değerlendiricilere Olan Güven ve Performans Beklentilerinin Belirlenmesinin, araştırmadaki tüm diğer değişkenlerle karşılaştırıldığında anlamlı bir korelasyon göstermediği görülmüştür. Performans Beklentilerinin Netleştirilmesi değişkeni de Geri Besleme Değişkeni hariç diğer değişkenlerle anlamlı bir korelasyon sergilememiştir.

5. Bu araştırmada yapılan ilk regresyon analizinde bütün değişkenler bağımsız kabul edilerek Genel Memnuniyeti yordayıp yordamadığı araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre dağıtımsal adaletle ilişkin olan Değerleme Hakkındaki Endişeler değişkeninin genel memnuniyeti yordayan iki değişkenden biri olduğu bulunmuştur. Yine, yapılan regresyon analizinde Geri Besleme değişkeninin memnuniyeti anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Jawahar (2007;749) kendi çalışmasının bu yöndeki ilk açık bulgu olduğunu belirterek Geri Besleme algısının iş memnuniyetini doğrudan etkilediğı sonucuna varmıştır. Bu yönüyle araştırma bulgusu Jawahar'ın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Ancak, belirtilmelidir ki Jawahar bu araştırmadan farklı olarak Geri Besleme algısını Greenberg taksonomisindeki Kişişerarası (Interpersonal) ve Bilgisel (Informational) bölümlendirme içinde ele almıştır.

Daha sonra yapılan iki ayrı regresyon ile Süreçsel Adalet- Genel Memnuniyet ve Dağıtımsal Adalet-Genel Memnuniyet arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. akmak ve Biçer'in (2006) yine Greenberg taksonomisinden yararlanarak Süreçsel ve Dağıtımsal Adalet ile memnuniyet arasında regresyon analizi ile buldukları ilişki; bu araştırmada süreçsel adaletle ilgili değişkenler için tam olarak yordanamamıştır. Süreçsel Adaletle ait 5 değişkenden ikisinde anlamlı bir yordama bulunmuştur. Ancak Dağıtımsal Adalet için kullanılan 3 değişkenden ikisinin Genel Memnuniyeti anlamlı bir şekilde yordadığından yola çıkarak, Dağıtımsal Adalet ile Genel Memnuniyet arasında anlamlı bir regresif ilişki olduğu grlmştr. Dağıtımsal Adalet içinde yer alan Değerleme Hakkındaki Endişeler ile Genel Memnuniyet arasındaki ilk analizde yordanan ilişki bu regresyonda da teyit edilmiştir.

Özetle; araştırma bulgularından elde edilen genel sonuç; kamu bankası alışanlarının PD süreci ile ilgili algılarının olumsuz olmasıdır. Bu algıların arasındaki güçlü korelasyonlar da sürecin adil olmadığı algısının, sürece ve değerlendiricilere gvenilmediğı, süreçle ve kararlarla ilgili beklentilerin şeffaf ve net olmaması, Geri Besleme eksikliği gibi algıların birbirini tetiklediğini

göstermektedir. Kamu bankası çalışanları PD sisteminden de, genel olarak işlerinden de memnun değildir. Bu memnuniyetsizlik performans değerlendirme algılarıyla önemli ölçüde yordanabilmektedir. Bu durum Kamu Bankalarındaki PD uygulamalarının adalet eksikliği dahil bazı problemler içerdiği ve bu uygulamaların çalışanların memnuniyetleri de göze alınarak gözden geçirilmesi gerektiğini göstermektedir. Nitekim, Cardy ve Dobbins (1994) PD sürecinde çalışanların memnuniyetsizliği ve adil olmadığı yönündeki algılarının her türlü PD sistemini çökteceğini belirtmektedir. Benzer bir şekilde çalışanların algılarıyla ilgili olarak Murphy ve Cleveland, (1995:212) “... olumsuz algılar en özenli kurulmuş PD sistemini bile başarısızlığa uğratabilir” ifadesini kullanmaktadır

4.2. ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen bulgular ve yukarıda yorumlanan sonuçlar ışığında aşağıda belirtilen öneriler geliştirilmiştir:

1. Kamu bankalarında kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin çalışanların algılarına göre yenilenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Sistemin adil olmayan unsurlarının gözden geçirilmesi, performans sisteminin gerekliliklerinin ve çalışanlardan olan beklentilerinin net olması, sonuçları ile ilgili itirazların hakkaniyet içerisinde değerlendirilmesi yönündeki beklentilerin karşılanması gerektiği görülmektedir.

2. Bu çalışma bu konuda ülkemizde yapılmış olan az sayıda araştırmadan biridir. Özellikle Bankacılıkta Performans Değerleme yaygın bir uygulama olmakla beraber, çalışanların algıları ile ilgili araştırma yok denecek kadar azdır. Çalışanların PD sistemlerine yönelik algı ve tutumları ile ilgili olarak daha detaylı ölçekler geliştirilerek bu yönde daha ileri araştırmalar yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Böylelikle sağlanacak geri besleme hem mevcut PD sistemlerinin yenilenmesine katkıda bulunacak hem de PD sistemlerinin temel amacı olan iş verimliliğini artıracaktır.

3. Ülkemizde kamu bankalarında PD ile ilgili olarak gözardı edilen bir husus da PD eğitimidir. Yakın tarihli bir araştırmada Zhang ve Lovegrove (2008) Çin'deki kamu bankası çalışanları arasında yaptıkları PD'de adalet algıları ile ilgili çalışma sonucunda PD ile ilgili olarak eğitim alanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Ülkemizdeki kamu bankalarında ise PD konusunda ayrıca bir eğitim bulunmamaktadır. Örucü ve Köseoğlu (2003) de kamu çalışanları arasında yaptıkları çalışmalarında “Çalışanların, performans değerlendirme sistemine güven derecesi ve sistem hakkındaki bilgi düzeyi ,ancak çok iyi organize edilmiş hizmet içi eğitimlerle arttırılabilir” sonucuna varmışlardır. Kamu bankalarında da PD sistem bilgisinin çalışanlara yayılması ve PD uygulamalarının iş tatminlerini artırabilmesi için bu konuda çalışanlara ve değerlemeyi yapanlara ayrıca eğitim verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akyüz, Ömer Faruk (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

Akal, Zühal (2003), *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurumu, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

Altan, Yakup (2005), *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.

Arvey, Richard D. ve Murphy, Kevin R. (1998), “Performance Evaluation in Work Settings”, *Annual Review Psychology*, Sayı:49, s. 141-168.

Ataay, İsmail D. (1990), *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Aykaç, Burhan (1986), *Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Barrier, Michael (1998), “Reviewing the Annual Review”, *Nation's Business*, Vol. 86, 9, s. 32.

Barutçugil, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayını, İstanbul.

Bas, Türker (2001), *Anket*, Seçkin Yayınları, Ankara.

Bernardin, H. John, ve Beatty, Richard W. (1984), *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*, Kent Publishing Co., Boston

Bilgin, Kamil U. (2004), *Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve*

Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, TODAİE Yayın No: 323, Ankara.

Boswell, Wendy, R ve Boudreau, John, W. (1997), “ Employee Satisfaction with the Performance Appraisal and the Appraiser: The Role of Perceived Appraisal Use”, CAHRS Working Paper Series, Cornell University ILR School 97-14 , s. 1-16.

Bretz, Robert D., Milkovich, George T., ve Read, W. (1992), “The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications”, *Journal Of Management*, Vol. 18, 2, s.321-352.

Bricker, G. A. (1992). Performance Agreements: The Key to Increasing Motivation, *Sales and Marketing Management*, Vol.144,2, s: 69-70.

Canman, Doğan (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara.

Carroll, S. J., and Schneier, C. E. (1982), *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, Development of Performance in Organizations.*, Scott, Foresman and Company, Dallas.

Coens, Tom ve Jenkins, Mary (2000), *Abolishing Performance Appraisals*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.

Cook, Jill ve Crossman, Alf, (2004), “Satisfaction With Performance Appraisal Systems”, *Journal of Managerial Psychology*, 19, 526-538.

Çakmak , A.Ferda ve BİÇER İ. Hakkı (2006), “ Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar”, *İTÜ Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, s. 1-14.

DeNisi, Angelo S., Cafferty, Todd ve Meglino, Bruce M. (1984), “A Cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions” *Organizational Behavior And Human Performance*, 33, s. 360-396.

Erdoğan, Berrin (2002), "Antecedents And Consequences Of Justice Perceptions In Performance Appraisals", *Human Resources Management Review* (12), s. 555-578.

Erdoğan, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, Küre Yayını, İstanbul.

Erel, Derya (2002), "Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu", A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 52 (1), s.287-298.

Feldman, Jack M. (1981), "Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 66, 2, s. 127-148.

Foley, Sharon, Deborah L. Kidder ve Gary N. Powell (2002), "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates", *Journal of Management*, 28:4, S:471-496.

Folger, Robert ve Lewis, Debra (1993), "Self-Appraisal and Fairness in Evaluation." *Human Resource Management* , s.107-131.

Fulk, James, Brief, Arthur.P. ve Barr S. H. (1985), "Trust-in Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations", *Journal of Business Research*, 13, s. 301-313.

Greenberg, Jerald (1990), 'Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow', *Journal of Management*, 16: 2, s. 399-432.

Ilgen, Daniel R. ve Feldman, Jack M. (1983), *Performance Appraisal: A Process Focus*, JAI Pres, Greenwich.

Ilgen, Daniel R., Barnes-Farrell, J. L., ve McKellin, D. B. (1993), "Performance Appraisal Process Research in The 1980's: What Has It Contributed to Appraisals in Use? ", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 54, s. 321 – 368.

İpek, Cemalettin (1997), “Kamu İşgörenlerinin Sicil Sorunları” ,
<http://www.education.ankara.edu.tr/ebfdergi/pdfler/1997-30-1/253-276.pdf>.
(16.11.2009)

İş Yaşamı Dergisi ve YES Consultraining Şirketi (2007), “Kurumlarda Performans Yönetimi Araştırması”, *İş Yaşamı* 11, 14-44.

Jawahar I M The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research* (2007) 28, s.735-754.

Gözübüyük, A. Şeref (1998), *Yönetim Hukuku*, Turhan Kitabevi, Ankara.

Kaplan, Robert, ve Saccuzzo, Dennis (1982), *Psychological Testing: Principles, Applications, And Issues*, Brooks/Cole, Monterey.

Karasar, Niyazi (2007), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayınevi, Ankara.

Karol, S.H., (1996). The Influence of Planning Activity on Employee Performance Review, University of Illinois, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Evanston.

Khan, Ayaz (2009), “Performance Appraisal’s Relation with Productivity and Job Satisfaction”, *Journal of Managerial Sciences*, Volume 1:2, s.108.
http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/1_2/7_ayaz.pdf (01.08.2009)

Konovsky, Mary A. (2000), ‘Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations’. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, s. 489-511.

Landy, Frank .J., ve Farr, James L.(1980), “Performance Rating”, *Psychological Bulletin*, 87, 1, s.72-107.

Landy, Frank J, Barnes John L. ve Murphy, Kevin R. (1978), “Corralates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation”, Journal of Applied Psychology, 63 (6), s.751-754.

Latham, Gary P. ve Lee, T.W. (1986), *Goal Setting*, Lexington Books, Lexington.

Latham, Gary P., ve Wexley, Kenneth N. (1981), *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, Addison-Wesley, MA.

Leka, Stavroula (2009), *Introduction to Work Pscychology*, Chap 5:17. www.psychol.ucy.ac.cy/ adresinden 11.10.2009 tarihinde alınmıştır.

McKenna, Eugene (2005) , *Business Psychology and Organizational Behavior, A student's Handbook*, Psychology Press Ltd, New York.

Mohrman, Allan M., Resnick-West, Susan ve Lawler, Edward E. (1989), *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities*, Jossey-Bass Inc., San Fransisco.

Murphy, Kevin R. ve Cleveland, Jeanette N., (1991), *Performance Appraisal. An Organizational Perspective*, Allyn and Bacon, Needham Heights MA.

Murphy, Kevin R. And Cleveland, Jeanette N. (1995), *Understanding Performance Appraisal*, Sage, Thousand Oaks CA.

Nunnally, Jum C (1978), *Psychometric Theory* , McGraw Hill, NewYork.

Örücü Edip, Köseoğlu Mehmet A., (2003), Kamu Çalışanlarının Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri Ve Muğla Tedaş Müessese Müdürlüğü Örneği” *Mevzuat Dergisi*, Yıl 6 S.64
<http://www.mevzuatdergisi.com/yazarlar-mehmet-ali-koseoglu/htm> (11.11.2009)

Özmen, Ömür N.T., Arbak, Yasemin ve Özer, Pınar S. (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), s. 17–33.

Öztürk, Turan A. (2009), “*Performans Yönetiminde Yeni Trendler Ve Kamuya Uygulanabilirliği*” Kamu Kalite Derneği 3 Ncü Kalite Semineri. 21 Mayıs 2009, Ankara. <http://www.kamukalite.org/.../performans%20yönetiminde%20yeni%20trendler.ppt> – (05.04.2010)

Prendergast, Canice ve Topel, Robert (1993), “Discretion And Bias İn Performance Evaluation”, *European Economic Review*, 37 s. 355-365.

Roberts, Gerald E., (1990), *The Influence of Participation, Goal Setting, Feedback and Acceptance in Measures of Performance Appraisal System Effectiveness*, University of Pittsburgh, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Roch, S. G. (1997), “The Effect of Rater Motivation on Performance Appraisal Accuracy: An NPI Approach”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, A&M University, Teksas.

Quintella, Heitor , Pinherio, Antonio P., and Minadeo Roberto (2002), “Perception of Motivation in Performance Appraisals”, *Aston Review*, Aston University, s. 35-38.

Skarlicki, Daniel P. and Folger, Robert (1997), “Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice”, *Journal Of Applied Psychology*, 82, s. 434-443.

Stratton, Kay (1988), “Performance Appraisal and the Need for an Organizational Grievance Procedure: A Review of the Literature and Recommendations for Future Research”, *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 1, s. 167-179.

Taşdan, Murat ve Oğuz, Ebru (2007), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri

(Kars ili Örneği)” *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 13, s. 87–103.

TBB (2009), Banka Bilgileri Raporu, Türkiye'de Bankacılık Sistemi Banka, Şube, Nüfus, Mevduat ve Kredilerin İllere ve Bölgelere Göre Dağılımı, Haziran 2009 Raporu, [http://www.tbb.org.tr /tr/Banka ve Sektor Bilgileri /Default.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Default.aspx) (15.11.2009)

Thurston, Perr W.Jr. (2001), *Clarifying The Structure of Justice Using Fairness Perceptions of Performance Appraisal Practices*, University at Albany, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Albany.

Tortop, Nuri (1986), “Devlet Memurlarının Sicili ve Yeni Sicil Yönetmeliğinin Getirdiği Yenilikler”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.19 S.4, s. 3-12.

Türker, Asuman U.(1998), *Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*. Türkmen Kitapevi. İstanbul.

Uyargil, Cavide (1994), *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemii*, İstanbul Üniversitesi İ.F. Yayınları, İstanbul.

Woehr, David J. ve Miller, Michael J. (1997), “Distributional Ratings of Performance: More Evidence for a New Rating Format”, *Journal of Management*, 23, s. 5-15.

Yurdugül, Halil (2007), “Ölçme Kuramı ve Güvenirlik Katsayıları”, <http://www.yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Guvenirlik.pdf> (04.05.2010).

Zhang, Yongmei ve Lovegrove. Ian W. (2008), *Performance Appraisal for the Chinese State-Owned Banking Industry*, The Chinese Economic Association (UK) Conference, University of Cambridge, 1- 2 Nisan 2008. www.ceauk.org.uk/.../Yongmei-performance-in-SO-banking-industry.doc (01.02.2010)

**EK: KAMU BANKALARINDA PERFORMANS DEĞERLEME
SÜREÇLERİNE KARŞI ÇALIŞANLARIN TUTUMU ANKETİ**

Bu anket, kamu bankalarındaki Performans Değerleme süreçlerine karşı olan beklenti ve tutumlarınız hakkında yürüttüğüm yüksek lisans tezi ile ilgili olarak hazırlanmıştır. Anketi cevaplandırırken lütfen her bir maddeyi dikkatlice okuyup, size ne kadar uygun olduğuna karar veriniz ve her kısmın başındaki yönergelerde belirtildiği biçimde maddeleri değerlendiriniz.

Bütün maddeleri işaretlemeniz çalışmamın sonuçlanması için son derece önemlidir. Lütfen, hiçbir maddeyi boş bırakmayınız. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel değerlendirme amacıyla kullanılacaktır. Anket formunu intranet üzerinden mesaj başlığında belirtilen internet veya intranet adresime gönderiniz. Cevaplarınız kesinlikle gizli kalacaktır.

LÜTFEN, YÖNETİCİ UNVANINA SAHİP OLSANIZ DA ANKET SORULARINI KENDİ PERFORMANSINIZIN DEĞERLENDİRİLDİĞİ SÜRECİ GÖZ ÖNÜNE ALARAK DOLDURUNUZ.

Yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

O. Gökhan HATİPOĞLU
(312) 425 74 27

NOT : Aşağıdaki ankette belirtilen PD kısaltması **PERFORMANS DEĞERLEME** anlamında kullanılmış olup; Sicil değerlemenizi ve şubeleriniz için üç ayda bir yapılan, yıl sonlarında ve diğer periyotlarda gerçekleştirilmekte olan Performans Değerlemelerini, Gizli Müşteri Notlarını ve bunun size yansımalarını kapsamaktadır. **DEĞERLENDİRİCİ** terimi ise sicil ve performans amirlerinizi kapsamaktadır.

İŞARETLEMELERİNİZİ UYGUN SEÇENEĞİ ☒ TUŞU KOYU HALE GETİREREK VEYA  İKONU İLE BOYAYARAK YAPABİLİRSİNİZ.

Lütfen Sayfayı Çeviriniz

A- Lütfen, her bir ifadenin Performans değerlendirme ile ilgili olarak kurumunuzdaki mevcut duruma ve değerlendiricilerin tutum ve davranışlarına ne derece uygun olduğunu altta verilen ölçeğe göre, ifadenin sağındaki sayılardan uygun olanı işaretleyerek değerlendiriniz.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

- 1- PD sürecinden önce süreçle ilgili kurumun beklentileri bana açıkça anlatılıyor. 1 2 3 4 5
- 2- Kurumuma atanan değerlendirici yaptığım işi değerlendirebilecek niteliklere sahiptir. 1 2 3 4 5
- 3- Değerlendiriciler benden beklenen performansı net bir biçimde açıklarlar. 1 2 3 4 5
- 4- Değerlendiriciler performansımı nasıl geliştirebileceğimi bana açıklar. 1 2 3 4 5
- 5- PD ölçümüm işimi ne kadar iyi yaptığım hususu üzerine yapılanmıştır. 1 2 3 4 5
- 6- Değerlendirici bana işimle ilgili değerlemesini haklı kılacak net ve gerçek örnekler verir. 1 2 3 4 5
- 7- Doğru olmadığını ya da taraflı olduğunu düşündüğüm PD için düzeltme başvurusunda bulunma imkanım vardır. 1 2 3 4 5
- 8- Beni hayal kırıklığına uğratsa bile, Değerlendirici bana hak ettiğim notu vermektedir. 1 2 3 4 5
- 9- Değerlendirici eleştirilerinde kırıncı davranmaktadır. 1 2 3 4 5
- 10- Genel olarak PD sisteminin adaletsiz olduğunu düşünüyorum. 1 2 3 4 5
- 11- Değerlendiricimden aldığım destek miktarı ve yönlendirme yetersizdir. 1 2 3 4 5
- 12- Değerlendiricimi değerlendirecek olsaydım olumsuz not verirdim. 1 2 3 4 5
- 13- Değerlendiriciler benim görev tanımımı ve işimin zorluklarını bilmektedirler. 1 2 3 4 5
- 14- Değerlendiriciler işimle ilgili değerlendirme beklentilerini açıkça ortaya koyarlar. 1 2 3 4 5
- 15- Değerlendirici performans durumum hakkında bana nadiren bilgi verir. 1 2 3 4 5

Lütfen Sayfayı Çeviriniz

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

16- PD ölçümüm ne kadar yaptığım iş yaptığımı eksik yansıtıyor. 1 2 3 4 5

17- Değerlendirici benim performansımı değerlendirecek ve ölçecek süreci anlamama yardım eder. 1 2 3 4 5

18- İstediğim takdirde PD'nin tekrar adilce gözden geçirilmesini sağlayabilirim. 1 2 3 4 5

19- Aldığım not değerlemecinin çalışanlara hoş görünmek için verdiği bir not değildir. 1 2 3 4 5

20- Değerlendirici bana sakın ve anlayışlı davranır. 1 2 3 4 5

21- Her bir PD dönemi için benim için belirlenen performans kriterlerinin belirlenmiş şekli ve sisteminden memnunum. 1 2 3 4 5

22- Genel olarak performans değerlendircimin gözetiminin kalitesinden memnunum. 1 2 3 4 5

23- Değerlendiricim PD sürecini ciddiye alıyor. 1 2 3 4 5

24- PD sürecindeki kurumun beklentileri, işimle ilgili en önemli görevleri doğru olarak yansıtmaktadır. 1 2 3 4 5

25- Değerlendirmeyi yapan kişiler genellikle hangi performans boyutları üzerinden değerlendireceklerini bilirler. 1 2 3 4 5

26- Değerlendirici rutin olarak performansımı geliştirecek bilgi ve yardımı sağlamakta isteksizdir. 1 2 3 4 5

27- PD ölçümü işimle ilgili olarak yaptığım pek çok şeyi dikkate alıyor. 1 2 3 4 5

28- Değerlendirici beni ilgilendiren kararları açıklamak için çok az zaman ayırır. 1 2 3 4 5

29- Adil olmadığını düşündüğüm bir PD'ne/ ölçümüne itiraz edebilirim. 1 2 3 4 5

30- Değerlendirici PD standartlarını çalışanlar arasında ısrarlı ve istikrarlı olarak uygular. 1 2 3 4 5

Lütfen Sayfayı Çeviriniz

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
31- Değerlendirici bana karşı <u>saygılı değildir.</u>			1 2 3 4 5	
32- Her bir PD dönemi için performans ölçüm yöntem ve sonuçlarından rahatsız değilim.			1 2 3 4 5	
33- Nihai olarak değerlendiricimden tek kelime ile memnunum.			1 2 3 4 5	
34- PD sürecinde çalışanların performans standartları ile ilgili görüşlerine yer verilmesini isterim.			1 2 3 4 5	
35- Değerlendiriciler PD prosedürlerini ve değerlendirme formatını tam olarak bilmektedir.			1 2 3 4 5	
36- Değerlendiriciler düzenli olarak performansım hakkındaki beklentilerini bana bildirir.			1 2 3 4 5	
37- Değerlendirici performans beklentilerimi resmi olmayan PD dönemlerinde ve/veya ara dönemlerde de gözden geçirir.			1 2 3 4 5	
38- Son PD ölçümüm işime sarfettiğim eforu tam olarak dikkate <u>almamıştır.</u>			1 2 3 4 5	
39- Değerlendirici performans değerlendirme sonuçları ile ilgili sorular sormama izin <u>vermez.</u>			1 2 3 4 5	
40- Doğru yada adil olmadığını ispat edebildiğim takdirde Performans Değerleme sonucum düzeltilebilir.			1 2 3 4 5	
41-Aldığım değerlendirme notu işe yaptığım katkı ve çabalar göz önüne alındığında hak ettiğimden yüksek değildir.			1 2 3 4 5	
42- Değerlendirici bana adil davranır.			1 2 3 4 5	
43- Bence çalıştığım birim iş performansımı değerlendirme ve ölçme yöntemlerini değiştirmelidir.			1 2 3 4 5	
44- PD standartları iş hayatındaki değişikliklere göre esneklik göstermesini isterim.			1 2 3 4 5	
45 - Değerlendiriciler değerlendirme süreci hakkında tam bilgiye sahiptirler.			1 2 3 4 5	

Lütfen Sayfayı Çeviriniz

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
46- Performans Planlaması aşaması sonucunda yöneticimin performansım hakkındaki beklentisini daha iyi anlıyorum.			1 2 3 4 5	
47- Değerlendirici performansımı nasıl geliştirebileceğimi bana bildirir.			1 2 3 4 5	
48- Son PD ölçümüm işte sorumlu olduğum konuların çok azını dikkate almıştır.			1 2 3 4 5	
49- Değerlendirici performansımı geliştirmek için ne yapmam gerektiğini anlamama yardımcı olur.			1 2 3 4 5	
50- Ne zaman istersem değerlendirme için düzeltme sürecine başvurabilirim.			1 2 3 4 5	
51- Performans değerlemem kişiliğime göre yapılmıştır.			1 2 3 4 5	
52- Değerlendirici zaman zaman özel hayatımı ihlal eder.			1 2 3 4 5	
53- Bence PD süreci zaman kaybindan başka bir şey değildir.			1 2 3 4 5	
54- Performans standartları değerlemecinin beklentilerine göre değiştirilir.			1 2 3 4 5	
55- Değerlendirici bana rutin olarak işte yaptığım şeyler için önemli olabilecek hususlarda geri besleme sağlar.			1 2 3 4 5	
56- Değerleme ile ilgili karşı görüşlerimi ve duygularımı değerlendirici ile görüşmek konusunda sıkıntı yaşıyorum.			1 2 3 4 5	
57-Performans değerlemeleri Değerlendiricilerin hoşlanmalarını yansıtmaktadır.			1 2 3 4 5	
58- Değerlendirici duygularıma karşı hassas <u>değildir</u> .			1 2 3 4 5	
59- Gerekli olmasaydı bile PD sürecine katılmak isterdim.			1 2 3 4 5	
60- Değerlendirici benimle birlikte hedeflerime doğru olan ilerlememi gözden geçirir.			1 2 3 4 5	
61 - Değerlendiriciler/Yöneticiler ekip olarak çalışanlara kıskançlık ve tepkiye yol açmamak için aynı notu vermektedir.			1 2 3 4 5	

Lütfen Sayfayı Çeviriniz

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

62- Değerlendirici bir çalışan olarak sahip olduğum haklarıma saygı gösterir. 1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

63- PD süreci iş performansımı geliştirmem için bana yardımcı olmuştur.

64- PD kurumun beklentilerini ne kadar karşıladığımı ölçmektedir. 1 2 3 4 5

65- Değerlendiriciler bana performans beklentilerini nasıl karşılayacağını sorma şansı tanır. 1 2 3 4 5

66- Bankadaki performansım konusunda bilgi almak isterim. 1 2 3 4 5

67- Performansım konusundaki bilgiyi yalnızca sözlü olarak duymayı isterim. 1 2 3 4 5

B- Lütfen bir sonraki soru grubunu en son tabi tutulduğunuz Performans Değerlemesini dikkate alarak yanıtlayınız. Her bir cümleyi dikkatle değerlendirin ve cümle ile ilgili katılma derecenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

68- Tabi tutulduğum Son PD periyodundaki sonuçlarımdan rahatsızım. 1 2 3 4 5

69- Son Performans Değerlemem adaletsizdir. 1 2 3 4 5

70- Son Performans Değerlemem işte nasıl çalıştığımı yansıtmaktadır. 1 2 3 4 5

71- Son PD sonucum oldukça doğrudur. 1 2 3 4 5

Lütfen Sayfayı Çeviriniz

C- En son tabi tutulduğunuz Performans Değerlemesini dikkate alarak aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz.

1	2	3	4	5
Çok İyi	İyi	Normal	Düşük	Yetersiz

72- Tarafıma bildirilen son Performans Değerleme notum; 1 2 3 4 5

73- Son değerlendirme sürecinde genel iş performansım ; 1 2 3 4 5

74- Performans Değerleme sürecinde geçen zaman: 1 2 3 4 5

D- Lütfen aşağıdaki İKİ SORU için , altta verilen ölçeğe göre, sorunun sağındaki sayılardan uygun olanını işaretleyerek değerlendiriniz.

1	2	3	4	5
Hiç	Biraz	Orta	Oldukça	Çok

75- Genel olarak, mevcut işinizden ne derece memnunsunuz. 1 2 3 4 5

76- Genel olarak iş olanaklarından (gelir düzeyi, özlük ve sosyal haklar) ne derece memnunsunuz. 1 2 3 4 5

KATILIMCI BİLGİLERİ (Lütfen doldurunuz veya boşluğu X ile işaretleyiniz)

1- Çalıştığınız Kamu Bankası Hangisidir?

1- Halk Bankası 2- Ziraat Bankası 3- Vakıfbank.....

2- Kurumunuzdaki Ünvanınız nedir?

1- Servis Görevlisi 2- Servis Yetkilisi 3- Yönetmen Yrd
4- Uzman 5- Yönetmen

3- Bulunduğunuz Bölümdeki çalışma Süreniz kaç yıldır?.yıl

4- Kurumunuzdaki çalışma süreniz ne kadardır?yıl

5- Yaşınız:

6- Cinsiyetiniz: Kadın Erkek.....

7- Eğitim Durumunuz: Lise Üniversite ... Yüksek Lisans .. Doktora..

8- Yöneticilik Deneyiniz Var mı? Var..... Yok.....

Lütfen Sayfayı Çeviriniz

9- Yöneticilik Deneyiminiz varsa sizde değerlendirici olarak
PERFORMANS DEĞERLEME
sürecine katıldınız mı? Evet..... Hayır.....

*******ANKET BİTMİŞTİR- KATILDIĞINIZ İÇİN
TEŞEKKÜRLER!*******



ÖZET

KAMU BANKASI ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DEĞERLEME SÜREÇLERİNE İLİŞKİN ADALET ALGILARI VE MEMNUNİYET DÜZEYLERİ

Performans değerlemesi kurumların en değerli kaynağı olan insan gücünün doğru yönlendirilmesi, dolayısıyla hem kurumun ve hem de çalışanların çıkarları açısından hayati önem taşımaktadır. Etkin bir Performans Değerleme sisteminde kurumların gelişimi ve büyümesi için insan kaynağının doğru, etkin ve adil değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada Performans Değerleme uygulamalarının son yıllarda yaygınlaşan bir şekilde kullanıldığı kamu bankaları ele alınmıştır. Alan yazında yapılan çalışmalardan yola çıkılarak, çalışanların genel iş memnuniyetlerini etkileyebilecek performans değerlendirme sistemleri ile ilgili memnuniyetleri ve adalet algılarını ilişkin teoriler incelenmiştir. Bu teorilerden yararlanılarak belirlenen araştırma amaçları doğrultusunda, kamu bankalarından seçilen 174 katılımcıdan oluşan bir örneklem üzerinde çalışanların performans değerlendirme ile ilgili adalet algıları ve memnuniyet düzeyleri incelenmiştir. Bunun için alan yazında önceden geliştirilen ölçekler ve bunlara ait ifadeler kısmen değiştirilerek araştırma evrenine uyarlanmıştır. Veriler bu uyarlama sonrasında oluşturulan soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Soru formunda yer alan ifade gruplarının geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış, sonra veriler korelasyon ve regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, Performans Değerleme sisteminden duyulan memnuniyet ve adalet algıları ile genel memnuniyet arasındaki ilişkiler ve bunları etkileyen unsurlar açığa çıkarılmıştır. Araştırma sonuçları, daha önceden yapılmış çalışmalarla karşılaştırılarak oluşan farklılıklar yorumlanmıştır.

ARŞİV Kayıt Bilgileri :

Tezin Adı : Kamu Bankası Çalışanlarının Performans Değerleme

Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve Memnuniyet Düzeyleri

Tezin Yazarı : O. Gökhan HATİPOĞLU

Tezin Danışmanı : Dr. Başak BEYDOĞAN

Tezin Konumu : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 07.06.2010

Tezin Alanı : Kamu Yönetimi

Tezin Yeri : TODAİE - ANKARA

Anahtar Sözcükler : Performans Değerleme, Kamu Yönetimi, Adalet Algısı,
Memnuniyet

ABSTRACT

PERCEIVED FAIRNESS PERCEPTION AND SATISFACTION WITH PERFORMANCE APPRAISAL PROCESSES OF EMPLOYEES OF PUBLIC SECTOR BANKS

Osman Gökhan HATİPOĞLU

MSc. Public Administration

Advisor: Dr. Başak BEYDOĞAN

Performance Appraisal is of vital importance, since it is a driving force for human resources and it may optimize benefits of both employees and the organization. For an effective performance appraisal system, employees should be evaluated in correct, fair and efficient manners. In this study, employees of public sector banks, in which performance appraisals had been used frequently in recent years, were searched. Based on the studies in the literature, theories about satisfaction with performance appraisal and justice perceptions of employees were examined in order to set research objectives. A sample of 174 employees of three state banks was chosen, and a questionnaire was adopted by examining questionnaires of previous studies in which their validity and the reliability were already approved. The collected data were evaluated by multiple regression analyses and correlations among research variables. According to the findings of the analysis, the relationships among satisfaction with performance appraisal, justice perceptions and the overall job satisfaction were revealed. Comparisons were made between the results of the study and of previous studies; and differences and similarities were interpreted thereafter.

Keywords: Performance appraisal, public administration, justice perception, satisfaction.