



PressAcademia Procedia



Global Business Research Congress (GBRC), May 24-25, 2017, Istanbul, Turkey

THE EFFECT OF EMPLOYEE PERFORMANCE EVALUATION ON EMPLOYEE STRESS AND INTENTION TO LEAVE: A RESEARCH ON BANKS

DOI: 10.17261/Pressacademia.2017.632

PAP- GBRC-V.3-2017(58)-p.560-575

Esra Kiziloglu¹, Tahir Akgemci²

¹Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya. esraciftci@selcuk.edu.tr

²Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya. takgemci@selcuk.edu.tr

To cite this document

Kiziloglu, E. and T. Akgemci (2017). The effect of employee performance evaluation on employee stress and intention to leave: A research on banks. PressAcademia Procedia (PAP), V.3, p.560-575.

Permant link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.632>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licenced re-use rights only.

ABSTRACT

The main objective of the study in banks perception of performance appraisal is to examine the effect of employee stress, performance-related stress and employees' intention to leave. In addition, bank employees about performance appraisal practices in organizations thinking and performance based on job stress levels were also investigated. The universe of research is the Ziraat Bank employees in Gaziantep. A questionnaire was prepared and distributed to the employees of the bank to achieve the objective of the study and to measure variables. Perception of performance appraisal has been shown to positively affect employee stress to, performance-related stress and intention to leave in performed to analysis. In addition to performance- related work stress between turnover intention has been seen that a significant positive relationship.

Keywords: Performance Evaluation, Employee Stress, Job Stress, Stress-Related Performance, Turnover Intention

JEL Codes: M10, M12, M54

İŞGÖREN PERFORMANSI DEĞERLENDİRMESİNİN İŞGÖREN STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Araştırmanın temel amacı bankalarda performans değerlendirme algısının işgören stresine, performansa dayalı strese ve çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisini incelemektir. Ayrıca banka çalışanlarının kurumlarındaki performans değerlendirme uygulamaları hakkındaki düşünceleri ve performansa dayalı iş stresi düzeyi de incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Gaziantep ilindeki Ziraat Bankası çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşmak ve değişkenleri ölçmek amacıyla ilgili literatür taranarak bir anket hazırlanmış ve banka çalışanlarına dağıtılmıştır. Toplanan anketlere yapılan analizlerde performans değerlendirme algısının işgören stresine, performansa dayalı strese ve işten ayrılma niyetine pozitif yönde etki ettiği görülmüştür. Buna ilaveten performansa dayalı stres ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu da görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerleme, İşgören Stresi, İş stresi, Performansa Dayalı Stres, İşten Ayrılma Niyeti

JEL Kodları: M10, M12, M54

1. GİRİŞ

Bütün işletmeler, varlıkları ve başarıları ile ilgili olarak iki soruya cevap ararlar; 1. Varlığını sürdürmek ve haklı kılmak için elde etmem gereken sonuçlar nelerdir? 2. Bu sonuçlara ulaşmam için izlemem gereken süreçler nelerdir? (Barutçugil, 2002: 12). İşletmelerin cevap aradığı bu temel sorular günümüz koşullarında yaşanan değişim ve dönüşüm neticesinde cevaplanması güç hale gelmiştir. Çünkü, insanlar gibi yaşam mücadelesi veren işletmeler hayatta kalabilmek için artık her zamankinden daha fazla çalışmak ve üretmek zorundadırlar. Bu yüzden en temel değerleri olan insan kaynaklarına yatırım yapmaları ve işgörenlerin yeteneklerini geliştirerek başarılarını artırmaları zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerde çalışanların başarısı ve verimliliği performans yönetiminden geçmektedir. Performans kavramı işletmeler açısından başlangıçta mali bir değerlendirme iken günümüzde yönetici-çalışan mutluluğunun sağlanmasında önemli ve vazgeçilmez bir kavram olmuştur. Aynı zamanda performans rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir araçtır. Performans yönetiminin önemli bir basamağı olan performans değerlendirme çalışanların işletme tarafından belirlenmiş kriterleri ne derecede yerine getirdiği ile ilgilidir. İşgörenlerin sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında ABD' de kamusal işletmelerde görülmüştür. Daha sonra ise Taylor'un iş ölçümü uygulamaları ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucunda bilimsel olarak performans değerlendirme kavramı işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2008: 2).

Çalışma hayatında ister kamu kurumu olsun isterse de özel kurum performansın ölçülmesi ve artırılması önemli bir konudur. Ancak işletmeler çalışanlarının performansını arttırmaya çalışırken bazı zorluklarla karşılaşabilir. Bunlardan biri işgören stresidir. Stres günlük hayatımızda da iş hayatımızda da sık sık yüzyüze geldiğimiz bir konudur. İşin kendisinin bile bir stres faktörü düşünülürse iş hayatında stres yaşamamız kaçınılmaz olacaktır. Her ne kadar olumsuz bir kavram olarak düşülsede optimum düzeyde stresin çalışanı daha motive edeceği ve verimliliğini artıracığı yapılan araştırmalarda görülmüştür.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Performans ve Performans Değerleme

Performans kavramı amaçlı ve planlı pek çok çaba sonucunda elde edilen nitel veya nicel olarak belirtilmiş sonuçlardır (Williams, 1998: 55). Belirli bir süre içinde yapılan çalışmaların sonucu olarak da tanımlanmaktadır (Akal, 2005:17). Bireysel anlamda ise performans bireyin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir (Erdoğan,1991:154). Performans değerlendirme ise performans değerlendiren kişinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993:7). Performans değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçen bir sistem değildir. Bu sistem bir bütün olarak çalışanın işletme içerisindeki başarılarını da ölçmektedir (Graham ve Bennett, 1992: 233). Organizasyonlar açısından güçlü bir bilgilendirme aracıdır (Golman ve Bhatia, 2012: 534). Performans değerlendirme kısaca bir çalışanın çalışma hayatında kendisine verilen hedeflere ne derecede ulaştığını anlamak için yapılan bir yöntemdir (Luecke, 2008: 101). Bakan ve Kelleroğlu (2003:107) göre performans değerlemenin temel ilkesi başarısızlıklardan hareket edip, bireyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip bireyi ödüllendirmektir. Performans değerlendirme yöntemiyle ilgili daha birçok tanım bulunmaktadır. İşletme açısından performans değerlendirme, çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek güçlü yönlerini çalışan ve işletme yararına kullanması, zayıf yönlerini ise çalışanlara eğitim vererek güçlendirmeye çalışmasıdır. İşletme, çalışanlarının bu yönlerini belirlemeden önce işletme amaçları ile de uyumlu kriterler oluşturur ve kriterlere göre çalışanlarını değerlendirir. Bu sayede başarılı- başarısız çalışan ayırımını kolaylıkla da yapmış olur. Ayrıca işten atma, işten uzaklaştırma, terfi, zam gibi önemli konularda daha kolay ve daha adaletli kararlar verir. Çalışan açısından performans yönetimi ise çalışanın çalıştığı kurumun kendinden ne istendiğini bilerek hareket etmesi ve performans değerlendirme sayesinde eksik yönlerini ve güçlü yönlerini keşfetmesidir. Bir nevi çalışanın kendini tanıması ve yeteneklerinin farkında olmasıdır.

Örgütlerde yöneticiler için çalışanlarının örgütün arzu ettiği seviyede performans göstermelerini sağlamak önemlidir. Çalışanlarının çalışmalarının ciddi bir şekilde değerlendirilebilmesi, sistematik bir performans değerlendirme süreci ile mümkündür (Robbins vd., 2013: 176). Performans değerlendirme kavramı literatürde ve çalışma hayatında başka isimlerle de anılmaktadır. Bunlar: liyakat değerlemesi, başarı değerlendirme, personel değerlendirme, verimliliğin değerlendirilmesi, işgören boylandırma ve etkinlik derecelendirme gibi. Performans değerlendirme güçlü bir ekip çalışmasının işletme içerisinde gelişebilmesi için gereklidir. Aynı zamanda çalışanın işgücüne katkısının eşit şekilde ölçülmesi, doğru bir değerlendirme ile hem çalışanın hem işverenin korunması ve üretilen ürünleri nicelik ve nitelik bakımından artırmayı sağlaması açısından da gerek görülmektedir (Capko, 2003: 43). İyi bir performanstan bahsedebilmek için iyi bir performans değerlendirme çalışmasının yapılması gerekmektedir. Çalışanlar kendilerinden beklenen şeyleri bildikleri ve bunları yapmaları karşısında bir ödül alacaklarını bilirlerse daha etkin ve verimli çalışacaklardır.

İşletme ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlemenin Amacı

İşletmelerde performans değerlendirme yapılmasının iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmek; ikincisi ise işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaşıldığına ilişkin geri bildirimde bulunmaktadır (Palmer, 1993: 9-10). İşletme ve insan kaynakları yönetimi açısından performans değerlendirme yapılmasının daha pek çok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan bazıları işletmeleri ve kurumları performans değerlemeye zorlamaktadır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktaran: Özgüneş, 2008: 5-6);

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinimini saptamak,
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Organizasyonun ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek,
- Çalışan-yönetim ilişkisini geliştirmek,
- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak,
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak.

İşletmeler İçin Performans Değerleme Neden Önemlidir? Yararları Nelerdir?

Performans değerlendirme, işletmeler ve işgörenler için insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonudur. Çünkü çalışanların performansı hem işletmenin genel performansını hem de çalışanların işletmede ki konumlarını doğrudan etkilemektedir (Ergin, 2012: 15). İşletmeler açısından performans değerlendirme, işletme ile ilgili düzenlemelerin çalışanların ve işletmenin ihtiyaç ve beklentilerine göre yapılmasına ve insan kaynağına ilişkin dataların stratejik olarak oluşturulmasına olanak sağlaması bakımından oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir. Ayrıca performans değerlendirme sonucu mal ve hizmetlerdeki kalitenin artması ve performans değerlendirme uygulamasının işgörenlerin işe alma, seçme, oryantasyon ve eğitim gibi konularda faydalı bilgiler vermesi bu kavramın önemini giderek artırmaktadır (Ergin,2012:18). Performans değerlendirme uygulamaları işletmeler için olduğu kadar çalışanlar ve yöneticiler içinde önemlidir. Şöyle ki; çalışanların adil ve tutarlı performans uygulamaları ile işletmelerine olan güvenleri artmaktadır. Böylelikle örgütsel güven kavramı kurum içinde artmış olacaktır. Ayrıca performans değerlendirme sonucu alacağı ödül, prim, zam vb., teşvikler çalışanları motive etmekte ve daha yüksek ve etkin bir performans düzeyinde çalışmalarını sağlamaktadır. Bu sistem ile çalışan ve çalışmayan arasındaki farkın anlaşılıyor olması da işgören açısından önemli bir konudur.

Yöneticiler açısından baktığımızda ise doğru yapılan bir performans değerlemenin yetenekli ve başarılı çalışanların ortaya çıkarılmasında önemli olduğunu görürüz. Ayrıca işletmelerin hedeflerinin ve stratejilerinin çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılması ve bu hedef ve stratejilere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenebiliyor olması bu kavramın önemini ortaya koymaktadır. Performans değerlemenin değerlendirilen, değerlendirilen ve işletme açısından yararlarına bakacak olursak şunları söylebiliriz (Karakurt, 2009: 12-14; Ergin, 2012: 20-23). Değerlendiren yani yöneticiler açısından yararları şunlardır; i) Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir, ii) Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha pozitif hale gelir, iii) Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirlerler ve bu konuda onlara yardımcı olurlar, iv) Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar, v) Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır, vi) Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler ve vii) Yöneticiler; atama, görevde yükselme, işten çıkarma konularında hukuki açıdan güvenli ve vicdani olarak daha rahat olurlar.

Değerlendirilenler yani çalışanlar açısından yararları şunlardır; i) Çalışanların rollerinin belirlenmesinde ve açıklık kazanmasında fayda sağlanır, ii) Çalışanların eğitim konusunda hevesli olmalarını sağlar, iii) Üstlerinin kendilerinden neler beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler, iv) Değerleme sonucunda iş konusundaki başarısının objektif değerlendirildiğini gören çalışanda iş tatmini ve kurumsal bağlılık oluşur, v) Olumlu geri besleme ile çalışanların kendilerine olan güven duyguları gelişir ve vi) Çalışanların bireysel olarak kendilerini tanımlarına olanak sağlar. Son olarak işletmeye sağlayacağı yararlar şunlardır; i) Bireylerin ve birimlerin performansları iyileştirilir, ii) Karlılık ve verimlilik artar, iii) Kısa dönemli beşer ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır, iv) Personel devrine ilişkin bilgiler daha geçerli hale gelir, v) Ücret skalaları gerçekçi bir şekilde planlanılır, vi) Kurum içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde büyük katkı sağlar; çünkü çalışanlar performanslarının düşük olduğu konularda eğitilirler ve vii) İşletmenin örgütsel amaçları ile çalışanın bireysel amaçlarının bütünleşmesini sağlar.

Performans Değerleme Süreci

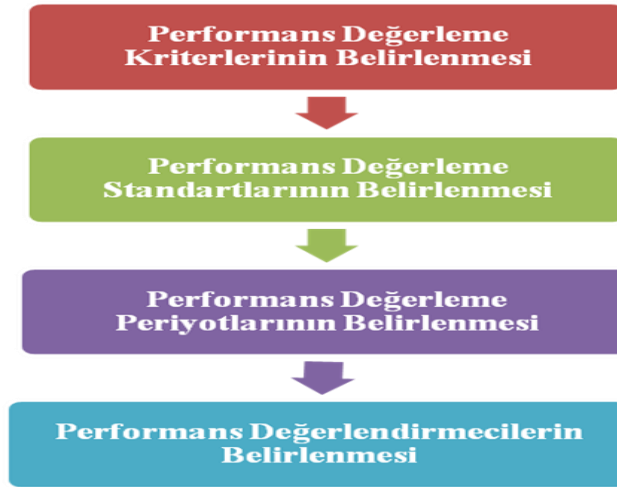
Performans değerlendirme süreci oldukça zor bir süreçtir. Bu nedenle bu sürecin iyi bir şekilde planlanması ve adil şekilde uygulanması gerekmektedir. Bunun için öncelikle hem işletme hem de işgören performans hedeflerini saptamalıdır. Herhangi bir nedenden dolayı bir işgören performans hedeflerine ulaşamıyorsa, yöneticinin bunun nedenlerini bulması gerekmektedir. Eğer bu nedenler çalışanın işe uygun seçilmemesi (işe alım hatası) veya yeterli eğitime sahip olmaması ise bunu düzeltmek görece daha basit olacaktır. Böyle bir durumda yönetici çalışanın yetenekleriyle uyumlu başka bir işe atayabilir ya da işini daha etkin bir şekilde yapabilmesi için eğitime tabi tutabilir. Ancak, sorun işgörenin yetenekleri değil de işi yapmasındaki eksiklikse burada bir disiplin sorunu var demektir. Böyle durumlarda da yönetici çalışan danışmanlığı deneyebilir ve gerekli olduğunda yazılı ve sözlü uyarı, geçici izin veya işine son vermek gibi önlemler alabilir (Robbins vd., 2013: 178).

Çalışanların performanslarının yeterli düzeyde olmamasının sebepleri büyük oranda yöneticilerinin yaptığı üç tip hatadır (Barutçugil, 2002: 40);

- 1- Yöneticiler, çalışanlara kendilerinden neler beklediğini söylemez ve ortaya bir standart koymazlar. Bu nedenle çalışanlar da kendilerinden ne düzeyde bir performans beklenildiğini kesin olarak bilemezler.
- 2- Bireyler, amaçları ve değerlerinden ziyade özellikleri ve yetenekleri için işe alınırlar. Bazı insanlar da sahip oldukları ilişkileri ve çevrelerini kullanarak iş bulurlar. Özellikler ve yetenekler eğitim yoluyla geliştirilebilir. Ancak amaçların ve değerlerin değiştirilmesi çok daha zordur.
- 3- Yöneticiler ve çalışanlar aynı amaçları ve değerleri paylaşmamaktadırlar. Üstelik, bunun da farkında olmazlar. Eğer inanç ve değerler farklı ise iş ilişkisini değiştirmeye çalışmak yerine onu son erdirmek çok daha iyi olacaktır. Çünkü insanların değerleri, sosyal ve kültürel geçmişlerinin, kişiliklerinin ve algılama biçimlerinin yıllar boyu birikimin bir sonucudur. Bu nedenle değiştirilmeleri çok zordur.

Başarılı bir performans değerlendirme süreci aşağıdaki adımları takip ederek yapılmalıdır;

Şekil 1: Performans Değerleme Süreci



Performans değerlendirme sürecinin ilk ve en önemli aşaması performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir (Uyargil, 2008:30). Performans değerlendirme sürecinin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması gerekmektedir. Daha sonra işgörenlerin ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir (Bakan vd., 2011: 5). Performans kriterlerinin belirlenmesinde işletmenin amaçları ve hedefleri iyi bilinmelidir. Kriterlerin belirlenme aşamasında çalışanlar kendi görüşlerini ortaya koyabilmelidir. İşletme yönetimi çalışanlara saptanan hedefleri izleyebilmesi için işin nasıl yapılacağını ve performans kriterlerini açıkça söylemelidir (Palmer, 1993:7). Performans standartları, işgörenlerin ne kadar başarılı olduklarını belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Değerlendirme faaliyetinin etkili olabilmesi için her iş için beklenen sonuçlar önemlidir. Performans standartları, objektif, ölçülebilir, gözlemlenebilir, ulaşılabilir ve yapılan işe uygun olmalıdır (Bakan vd., 2011: 6). Değerleme standartları, hem üstler hem de astlar açısından iki türlü bilgi içerir. Bunlardan ilki neyin yapılması gerektiğidir. Bu bilgi kişinin yapmaka

sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise nasıl yapılması gerektiğidir (Sabuncuoğlu, 2000;163-164). Performans standartları aslında bu ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar (Uyargil, 2008: 34).

Performans değerlendirme resmi ve resmi olmayan performans değerlendirme olmak üzere iki şekilde yapılır. Resmi biçimde yapılan performans değerlendirme periyodu altı ayda bir ya da yılda bir kez belirli süreler içerisinde yapılırken değişimin sürekli yaşandığı işletmelerde üç-dört ayda bir yapılır (Mondy ve Noe, 2005:260). Resmi olmayan performans değerlendirme ise yöneticinin isteğine bağlı olarak belirlenmemiş zamanlarda yapılır. Ancak bu performans değerlendirme uygulamaları çalışanların ne zaman değerlendirileceklerini bilmemeleri yüzünden stresli bir iş ortamının oluşmasına neden olur ve çalışanlarda motivasyon kaybı yaratır. Performans değerlendirme uygulamaları, daha çok çalışanın işe başlama tarihi esas alınarak, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen aralıklarda gerçekleştirilir. Çok sık period da yapılan performans değerlendirme faaliyeti, çalışanlar üzerinde baskıya neden olabilmektedir. Bu nedenle uygulamada en çok kabul gören değerlendirme periyodu, altı aylık veya bir yıllık olanlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 159).

Performans yönetimi sisteminin oluşturulması aşamasında cevaplanması gereken bir soru da değerlendirmeyi kimin yapacağıdır (Barutçugil, 2002: 196). Değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı örgütün yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak değerlendirecek olan kişi veya kişilerin işgörenleri yeterli süre gözlemlenebilirlik imkanını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olması önemlidir (Uyargil, 2008:36). Örgütlerde performans değerlendirme uygulamalarını yerine getirenlerden ilki birinci sicil amirleri (ilk yönetici)'dir. Birinci sicil amirleri tarafından yapılan değerlendirme, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu yöntem örgütlerde oldukça yaygın olarak kullanılır. Çünkü işgörenin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen kişiler birinci sicil amirleridir (Barutçugil, 2002:197; Uyargil, 2008: 36).

Performans değerlendirme uygulamalarını gerçekleştirme yöntemlerinden biri de iş arkadaşları tarafından değerlendirilmedir. Aynı birimde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Çünkü bütün gün yan yana çalışan iş arkadaşlarını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Fakat değerlendirmeyi yapacak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu yöntemde çok yüksek olacağı bilinmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 168). Çalışanın kendi kendisini değerlendirmesi olarak bilinen öz değerlendirme yöntemi özellikle günümüzün gelişmiş yönetim modellerinde kullanılan yöntemlerden biridir (Barutçugil, 2002:198; Büyükfırat, 2009: 29). Öz değerlendirme yöntemi öncelikle işgörenin kişisel gelişme amacına katkıda bulunmakta ve özellikle kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için daha fazla motivasyon ve iş tatmini yaratmaktadır (Barutçugil, 2002: 198-199). İşgörelere kendi performanslarını değerlendirme şansının verilmesi onları dürüst ve açık sözlü olmaya teşvik eder ve yöneticilerinin göremediği zayıflıkları açığa çıkarmaya eğilimli olurlar. Ayrıca işgörelere kendi yeteneklerini gerçekte olduğundan daha büyük görmemeyi öğrenirler. Ancak kendileri hakkında yöneticilerin yapacağından daha yüksek değerlendirmeler de yapabilirler ama burada önemli olan husus, değerlendirmenin sonucunda çalışanların davranışlarında meydana gelecek değişiklik ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimdir (Büyükfırat, 2009: 30).

Değerlendirmenin üstler tarafından yapılması bir başka yöntemdir. Bu yöntem üstlerin kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından faydalı bir yol olarak düşünülse de, yöneticiler çoğunlukla üstleri tarafından değerlendirilmekten haz duymazlar ve böyle durumlara tepki gösterirler (Uyargil, 2008: 40). Son yöntem değerlendirmenin müşteriler tarafından yapıldığı yöntemdir. Bu yöntem genellikle, turizm, eğitim, bankacılık, pazarlama vb, gibi hizmet sektöründe tercih edilen bir yöntemdir. Çünkü bu sektörlerde hizmeti üretenlerin performanslarını en iyi değerlendireceklerin müşteriler olduğu varsayılır (Ergin, 2012:30). Bu yöntem işletme-müşteri ilişkilerini daha sağlam temellere oturtabilir. Müşterilerden çalışanlara ilişkin görüşlerin istenmesi müşterilerin söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmasına ve işletme ve müşteri arasında daha uzun süreli ilişkilerin gelişmesine neden olur (Uyargil, 2008: 41).

2.2. Stres ve İşgören Stresi

Stres terimi yeni bir fenomen değildir (Neil, 1994: 3). Uzun süredir çok yaygın olarak kullanılmakla birlikte tek ve yeterli bir tanımı henüz yapılamamıştır (Pehlivan, 2000: 1). TDK tarafından "ruhsal gerilim" (TDK,www.tdk.gov.tr) olarak çevrilen stres, Latince "estricia"dan gelmektedir. 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarında kullanılan stres, 18 ve 19. yüzyıllara geldiğinde anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır (Güçlü, 2001: 92). Stres, genellikle kişide sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan bir tepki süreci olarak kabul edilmektedir (Pehlivan, 2000: 3). Stres, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir (Magnuson, 1990). Organizma tarafından adaptasyon gerektiren herhangi bir durumu simgeler (Neil, 1994: 5). Akçemci (2001: 302)'e göre stres "insanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik bir tepkidir".

İşgören stresi ise, bireylerin örgütleriyle veya işleriyle ilişkili herhangi bir beklentiye karşı enerjilerinin harekete geçmesidir (Quick ve Quick,1984:10). Yani işgörenin iş yerindeki stres kaynaklarını algılaması ve bunlara gösterdiği tepkileri ifade etmektedir (Wilson vd., 2004: 574).

İşgören stresinde çalışan işyerinde karşılaştığı stres kaynaklarına fiziksel ve duygusal tepkiler verir. İşin doğasının bir stres faktörü olduğu düşünülürse çalışma hayatındaki insanların hemen hemen hepsinin iş stresi yaşadıklarını söyleyebiliriz. Her ne kadar stres insanda olumsuz bir çağrışım yapıyor olsada aslında insanı çalışması için harekete geçiren doğal bir dürtü görevini yerine getirir. Yazarlar stresin dengeli oluşu (ne çok fazla ne çok az) sürece insanlara faydalı olacağını söylemektedirler. İşgören stresi evrensel ve şiddetli bir stres türüdür Örgütsel davranış modeline göre, işgören davranışı, işgörenin işlevsel ve toplumsal çevre ile etkileşimi sonucu meydana gelmektedir. İşgören stresi de bu etkileşim içindeki işgören, işlevsel çevre ve toplumsal çevreden kaynaklanabilir (Allen, 1983:33; Pehlivan, 2000: 22).

Çalışma hayatında işin başarısı ile stres değerlendirildiğinde dört işlevsel ilişkinin varlığı karşımıza çıkar. Bunlar şunlardır (Gürün, 2009:72); 1.İş temel bir stres kaynağıdır ve çalışanların yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar. 2. İşin dışındaki bazı faktörlerden kaynaklanan stres etmenleri belli bir süre içerisinde işte etkili olmaya başlar. 3. Kişi yaptığı işle beraber bazı stresli durumlarında azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir. 4. İş başarısını veya bundaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yani yapılan iş, bir stres ölçüsü olarak da gösterilebilir.

Literatürde işgören stresi ve iş stresi aynı anlamlarda kullanılmaktadır. Bu çalışmada da her iki kavram anlamca denk olduğu düşünülerek kullanılmıştır.

İşgören Stresinin Kaynakları

Cartwright ve Cooper (1998)'a göre işgören stresi üç ana faktörden kaynaklanır. Bunlar; 1) İş Faktörleri, 2) Bireysel Faktörler, 3) Örgütsel faktörlerdir. İş stres faktörleri kısaca işin karmaşıklık seviyesi, iş görevlerindeki çeşitlilik, sıcaklık, gürültü, kişinin yaptığı işin hızını ve süresini belirlemedeki kontrolü ve özgürlüğüdür. Bireysel stres faktörleri ise; rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, utanç kaynağı değişiklikler, kişiler arası ilişkilerin kalitesi, sosyal desteğin olmaması ve kişilik tipleridir. Son olarak örgütsel stres faktörleri ise şu şekilde sayılabilir; yönetim uygulamaları, organizasyon içerisinde kararlara katılmama, uygun olmayan ve yetersiz iletişim, totaliter liderlik tarzı, örgütsel politikalar, ilerleme için yeterli fırsatların olmayışı, iş güvenliğindeki eksikliklerdir (Khatibi vd., 2009: 272).

Örgütsel stres faktörlerden biride performans değerlendirme uygulamalarıdır. Performans değerlendirme başkaları tarafından değerlendirildiğiniz bir sistem olduğu için çalışanlar bu durumdan hoşnut olmaz. Ayrıca performans değerlendirme sonucu işten çıkarma ya da terfinin ertelenmesi gibi sonuçlar ortaya çıkacağından çalışanların geleceğine ve örgütsel durumuna etki eder. Bu durum da çalışanlar üzerinde stres yaratır (Büyükkırat, 2009:60).

Stresin Belirtileri

Selye, bedenın stresli durumlarda verdiği tepkiyi "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir. Bunlardan ilki Alarm Aşamasıdır. Bu aşamada kişi stres kaynağıyla karşılaştığında beden savaş veya kaç tepkisini verir. Bu tepki sırasında bedende oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler (kalp atışlarının hızlanması, tansiyonun yükselmesi, solunumun hızlanması ve ani adrenalin salgılanması) kişiyi, stres kaynağı ile yüzleşmeye ya da kaçmaya hazır hale getirir. İkinci aşama Direnme Aşamasıdır. Bu aşamada kişi, stres kaynağına uyum sağlarsa her şey normale döner. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılır. Son aşama ise Tükenme Aşamasıdır. Bir önceki aşamadaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece ya da artış gösterdikleri durumlarda bireyin gayreti kırılır ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar görülür. Hayal kırıklıklarının yaşandığı bir evreye girilir. Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edilemez ve kişi başka stres kaynaklarının etkilerine de açık hale gelir (Güçlü, 2001: 94).

İşgören Stresinin Sonuçları

İşgören stresinin, hem pozitif hem de negatif sonuçları bulunmaktadır. Stresin pozitif yönü, birey ve işletme için olumlu ve yapıcı etkiler ortaya çıkarmaktadır. Düşük düzeyden ılımlı bir düzeye kadar olan stres, yapıcı ve enerji verici bir etki yaratırken aşırı derecedeki stres ise, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte ve işleme hale getirmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 278).

Stresin sonuçlarına genel olarak baktığımızda bireysel anlamda yarattığı sonuçlar ve örgütsel anlamda yarattığı sonuçlar olmak üzere iki kategoride inceleyebiliriz;

Bireysel anlamda stres fizyolojik sorunlar, zihinsel ve duygusal sorunlar ve davranışsal sorunlara neden olur. Bunları kısaca açıklayacak olursak (Soysal, 2009: 343)

a) Fiziksel Sorunlar: Kalp atışlarının artması, çarpıntı, ateş basması, baş dönmesi, nefes darlığı, boğazda yutkunma güçlüğü, titreme, baş ağrısı, mide ve kaslarda gerginlik, hazımsızlık, yorgunluk, göğüs ağrısı, hiper tansiyon, cinsel iktidarsızlık, şeker hastalığı, egzema, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi kireçlenme, migren ve kronik baş ağrıları.

b) Zihinsel ve duygusal sorunlar: Stres ve gerilim fazla enerji tüketmeye neden olduğu için bir süre sonra birey kendisini zayıf, güçsüz, her an kötü bir şey olacakmış duygusunu yaşayan nedeni belirsiz yoğun bir endişe duyan, uykusuzluk çeken, sinirli, çabuk heyecanlanan bir kişi durumunda hissedebilir. Dikkatini toplamakta güçlük çekebilir, hafıza sorunları yaşayabilir, öğrendiği konuları unuttuğu endişesine kapılabilir.

(3) Davranışsal sorunlar: İçe kapanma, uykusuzluk, uyuma isteği, işstahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, bir maddeye (sigara, alkol v.b.) aşırı düşkünlük, sakarlık, gevşemede güçlükler olarak söylenebilir.

İşgören stresinin örgütsel anlamda yarattığı sonuçlar ise işe devamsızlık, işten ayrılma, tükenmişlik, iş tatminsizliği, performans düşüklüğü, iş kazalarında artış, işe yabancılaşma, örgütsel bağlılıkta düşüş gibi sorunlardır.

İşyerlerinde yaşayan stres bugün tartışılan önemli konulardan biridir. İngilterede yapılan bir çalışmada çalışan her beş kişiden biri kendilerini oldukça stresli hissettiklerini söylemişlerdir. Yine araştırmaya katılan kişilerin %14'ü iş stresinin kendilerini hasta ettiklerini belirtmişlerdir. Mali açıdan baktığımızda ise işgören stresi tahmini olarak bir yılda 13,5 milyon kayıp iş gününe (2007-2008 yılı için) neden olmaktadır. Benzer durumlar diğer ülkelerde de görülmektedir. Örneğin, Avusturalya da iş stresinin ekonomiye maliyeti yaklaşık 300 milyar dolardır (Middleton, 2009:13).

Stres her zaman olumsuz sonuçlara yol açmaz. İlmli bir stres her zaman bireylere fayda sağlayacaktır. Stresin faydalarını maddeler halinde sıralayacak olursak şunları söyleyebiliriz;

1. Motivasyonu, sevk ve idareyi artırmaktadır
2. Uyanıklığı ve canlılığı sağlamaktadır
3. Yüksek bir enerji hissi vermektedir
4. Detaylara dikkat edilmesini sağlamaktadır
5. Heyecan ve umut hisleri vermektedir
6. Kendine güveni artırmaktadır (Birkök, 2000: 4).

3. VERİ VE YÖNTEM

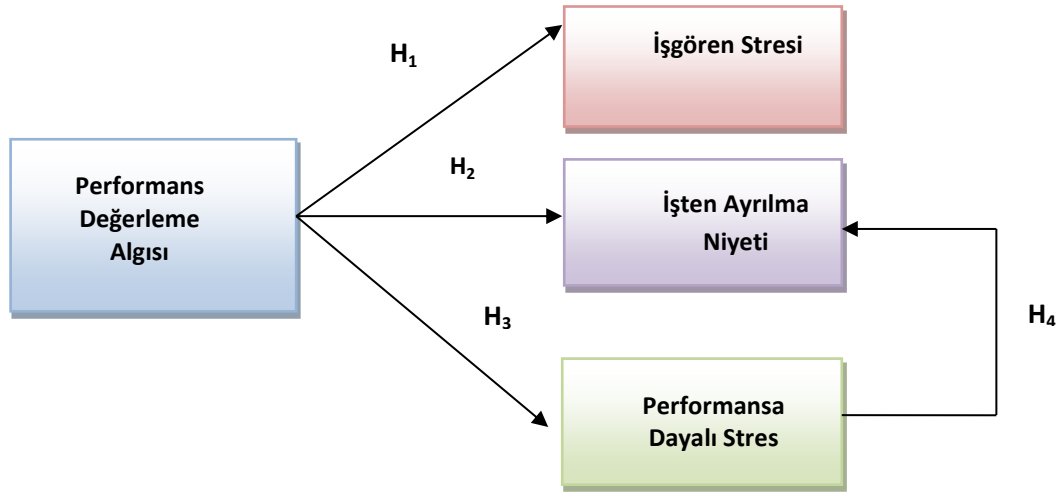
Araştırmanın temel amacı bankalarda performans değerlendirme algısının işgören stresine, performansa dayalı strese ve çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisini incelemektir. Ayrıca banka çalışanlarının kurumlarındaki performans değerlendirme uygulamaları hakkındaki düşünceleri ve performansa bağlı oluşan iş stresi de incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini Gaziantep ilindeki Ziraat Bankası çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini için işgören sayısı paralel olarak şubelerde çalışan 250 kişiye anket dağıtılmıştır. Geri dönen anketlerden (183 tane) ancak 178'i değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir;

- H₁:** Performans değerlendirme algısının işgören stresi üzerinde etkisi vardır.
- H₂:** Performans değerlendirme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.
- H₃:** Performans değerlendirme algısı performansa dayalı strese neden olur.
- H₄:** Performansa dayalı stresin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Bu kapsamda araştırmanın modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;



Araştırmanın amacına ulaşmak ve değişkenleri ölçmek amacıyla beş bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. İlk bölüm demografik bilgileri içerirken, ikinci bölüm kurumlarında gerçekleştirilen performans değerlendirme ile ilgili soruları içermektedir. Anketin üçüncü bölümünde performans değerlendirme algısı ölçeği soruları yer almaktadır. Bu ölçek ilgili literatür incelenerek Büyükfırat (2009) ve Ergin (2012)'in tezlerinde yer alan performans değerlendirme ölçekleri kullanılarak oluşturulmuştur. Anketin dördüncü bölümünde işgören stresini ölçmek amacıyla Staples ve Ratnasingham (1998)'in makalelerinde kullandıkları iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca bu bölümde performansa dayalı stres ölçeği Büyükfırat (2009)'ın tezinden uyarlanarak oluşturulmuştur. Son bölümde ise işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla sorular yer almaktadır. Anket soruları **1=Tamamen katılmıyorum** ile **5=Tamamen katılıyorum** şeklinde 5'li likert yöntemiyle sorulmuş olup anket verileri SPSS programı ile analiz edilmiştir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan katılımcılarımızın (178 kişi), %59,6'sını erkek, %40,4'ünü kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Örneklemimizin yaş ortalamasına baktığımızda; %64'ü 25-35 yaş grubu aralığında, %15,7'si 25 yaşından küçük, %14,6'si 36-40 yaş grubu aralığında ve %5,6'sı ise 41-50 yaş aralığındaki kişilerdir. Katılımcılarımızın ağırlıklı olarak üniversite mezunu (%58,4) oldukları görülmektedir. Ayrıca %19'u lisansüstü eğitim sahibidir. Evli olan katılımcılar % 67,4 iken bekar katılımcılar %32,6'dır. Kurumda çalışma süresine göre katılımcılar %53,9 gibi bir oranda 1-5 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır. Aynı şekilde meslekteki kıdem süresine göre de ağırlıklı olarak (%52,8) 1-5 yıl arası kıdemde sahip çalışanlar anket çalışmamıza katılmışlardır.

Tablo 1: Demografik Özellikler

Demografik Değerler	Alt Özellikler	N	%
Cinsiyet	Erkek	106	59,6
	Kadın	72	40,4
Yaş	25'ten küçük	28	15,7
	25-35	114	64,0
	36-40	26	14,6
	41-50	10	5,6
	50'den büyük	0	0
Medeni Durum	Evli	120	67,4
	Bekar	58	32,6
Eğitim Düzeyi	İlköğretim/Ortaokul	2	1,1
	Lise	18	10,1
	Ön lisans	20	11,2

	Lisans	104	58,4
	Yüksek Lisans	32	18
	Doktora	2	1,1
Pozisyon	Yönetmen/Yönetmen yrd.	44	24,7
	Banko yetkilisi	42	23,6
	Servis Yetkilisi	44	24,7
	Operasyon Yetkilisi	26	14,6
	MİY	6	3,4
	MİA	6	3,4
	Müdür/Yönetici	4	2,2
	Uzman/Uzman yrd.	6	3,4
	Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	96
6-10 yıl		36	20,2
11-15 yıl		34	19,1
16-20 yıl		12	6,7
21 yıl ve üstü		0	0
Meslekte Kıdem	1-5 yıl	94	52,8
	6-10 yıl	38	21,3
	11-15 yıl	34	19,1
	16-20 yıl	12	6,7
	21 yıl ve üstü	0	0
Ankete Katılan Katılımcı Sayısı: 178 kişidir			

4.2. Katılımcıların Performans Değerleme Uygulamaları Hakkında Görüşleri

Katılımcılara performansınız değerlendirilirken sizce hangi kritere daha çok önem verilmektedir? sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre şıkların ortalaması aşağıdaki gibidir;

Tablo 2: Performans Değerleme Kriterleri

Kriterler	N	%
Mesleki bilgi	28	15,7
Kişisel davranışlar	8	4,5
İşteki verim ve performans	134	75,3
Sosyal yön	6	3,4
Yöneticilik yetenekleri	2	1,1
Total	178	100,0

Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların % 75,3'ü performansları değerlendirilirken en çok işteki verimliliklerine ve performanslarına önem verildiğini düşünmektedirler. %15,7'si ise performansları değerlendirilirken mesleki bilgilerine daha çok önem verildiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların performans değerlendirme uygulamalarına ne düzeyde katıldıklarını öğrenmek amacıyla *Performans değerlendirme sürecinde kararlara ne ölçüde katılırsınız?* sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre ortalamalar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3: Performans Değerleme Sürecinde Kararlara Katılma

Kararlara Katılma	N	%
Değerlendirme yapılmadan önce görüşlerim alınır.	56	31,5
Değerlendirme yapılırken görüşlerim alınır.	52	29,2

Değerlendirme yapıldıktan sonra görüşlerim alınır	20	11,2
Kesinlikle görüşüm alınmaz	24	13,5
Görüşümün alınmasına gerek yoktur.	26	14,6
Total	178	100,0

Yukarıdaki tabloya göre katılımcılar performans değerlendirme sürecinde kararlara değerlendirme yapılmadan önce (%31,5) ve değerlendirme yapılırken (% 29,2) katıldıklarını düşünmektedirler. Değerleme yapıldıktan sonra görüşlerinin alındığını düşünenler ise %11,2'dir. %14,6'sı ise performans değerlendirme sürecinde kararlarının alınmasına gerek olmadığını düşünmekte ve %13,5'i de görüşlerinin asla alınmadığını söylemektedir.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach Alpha değeri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4: Boyutlara göre Anketin Güvenirliliği

Boyutlar	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Performans Değerleme Ölçeği	25	0,950
İşgören Stres Ölçeği	5	0,875
Performansa Dayalı Stres Ölçeği	7	0,904
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	0,853

Tablo 4'de görüldüğü üzere kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa (α) katsayıları performans değerlendirme ölçeği için 0,950, işgören stres ölçeği için 0,875, performansa dayalı stres ölçeği için 0,904 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 0,853'dür. Bu sonuçlardan ölçeklerin yüksek düzeyde ($\alpha > 0,70$) güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

4.4. Madde Analizleri

Katılımcıların performans değerlendirme algısı ifadelerine, işgören stresi ifadelerine, performansa dayalı stres ifadelerine ve işten ayrılma niyeti ifadelerine katılma oranlarına ilişkin ortalama ve standart sapma düzeyleri aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

Tablo 5: Performans Değerleme Algısı Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Performans Değerleme Algısı Ölçeği İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
Bankamızda uygulanan performans kriterleri herkes tarafından açıkça bilinmektedir.	2,44	1,43
Bankamızda uygulanan performans standartları işletmemizin vizyon, misyon ve hedeflerine uygundur.	2,79	1,24
Bankamızda uygulanan performans standartları, işe yönelik bilgi ve becerilerimle uyumludur.	2,82	1,43
Bankamızda uygulanan performans değerlendirme sistemi güvenilirdir.	2,85	1,24
Bankamızda uygulanan performans değerlendirme yöntemi çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını ortaya koymaktadır.	2,83	1,31
Bankamızda uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterince bilgi sahibiyimdir.	2,79	1,11
Bankamızda uygulanan performans değerlendirme sistemi sayesinde performansım fark edilebilmektedir.	2,85	1,15
Bankamızda çalışanların performansı objektif kriterlere göre değerlendirilir.	2,98	1,14
Performans değerlemenin yapılması konusunda son derece açıktır.	3,01	1,27
Bankamızda uygulanan performans değerlendirme sonuçları her zaman çalışanlarla paylaşılır.	3,00	1,23
Bankamızdaki değerlendirme süreci performansımı geliştirmemde bana yardımcı olur.	2,92	1,22
Yüksek bir performans gösterdiğimde ödüllendirileceğime eminim.	3,01	1,28
Bankamızda çalışanların ücretlerindeki artışlar performans değerlendirme sonuçlarına göre değerlendirilir.	2,64	1,18
Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların motivasyonlarını artırdığını düşünüyorum.	2,92	1,14

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların verimliliklerini etkilediğini düşünüyorum.	2,98	1,25
Bankamızda performans değerlendirme yapılırken çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapılmaz	2,92	1,30
Performans değerlendirme sonuçlarımız terfi ve atama gibi çalışanların kariyer gelişimleriyle ilgili kararların alınmasında etkilidir.	2,73	1,23
Bankamızda uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanlara eksikliklerini görme ve kendini geliştirme fırsatı sunar.	3,02	1,31
Bankamızda performans değerlemesi yapan amir ya da kişiler konu hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	3,03	1,11
Bankamızda, çalışanların kendi kendilerini değerlemelerine imkan verilir.	2,39	1,23
Performans değerlendirme sistemi banka içindeki iletişimin artmasına destek olur.	2,71	1,27
Yöneticim performans değerlendirmeyi bir tehdit unsuru olarak kullanmaktadır.	2,72	1,06
Bankamızda çalışanlar performanslarının yükselmesi konusunda amirlerinden yeterli destek ve teşvik görmektedir.	2,66	1,15
Bankamızda performans değerlendirme sonuçları işten çıkarma gibi konularda veri olarak kullanılır.	2,72	1,14
Yöneticimin performansımı değil kişiliğimi değerlendirdiğini düşünüyorum.	2,71	1,21
TOPLAM	2,82	0,82

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları bankalardaki performans değerlendirme uygulamaları hakkındaki düşüncelerinin 2,82 düzeyi ile düşük çıktığını (Katılmıyorum ifadesine denk düşüyor) görmekteyiz. Yani uygulanan performans değerlendirme uygulamaları hakkında olumsuz düşüncelere sahiptirler. Sorular bazında tek tek değerlendirildiğinde en düşük ortalamaya sahip sorular "Bankamızda, çalışanların kendi kendilerini değerlemelerine imkan verilir" ve "Bankamızda uygulanan performans kriterleri herkes tarafından açıkça bilinmektedir" soruları olmuştur. Yani çalışanların çoğu performansları kendilerinin değerlendirmesine imkan verilmediğini ve uygulanan performans kriterlerinin herkes tarafından açıkça bilinmediğini düşünmektedirler.

Tablo 5'e göre en yüksek ortalamaya sahip sorulara bakıldığında "Bankamızda performans değerlemesi yapan amir ya da kişiler konu hakkında yeterli bilgiye sahiptir" ve "Bankamızda uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanlara eksikliklerini görme ve kendini geliştirme fırsatı sunar" sorularıdır. Buna göre katılımcılar performanslarını değerlendiren kişilerin performans değerlendirme konusunda yeterince bilgi sahibi olduğuna ve performans değerlemenin eksikliklerini görme ve kendilerini geliştirme konusunda fırsatlar sunduğuna diğer ifadelerden daha fazla katılmaktadır.

Tablo 6: İşgören Stresine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

İşgören Stresi Ölçeği İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
1. Büyük bir stres altında çalışmaktayım.	2,66	1,33
2. İşim nedeniyle kendimi huzursuz ve sinirli hissedirim.	2,90	1,26
3. Eğer farklı bir işte çalışıyor olsaydım, sağlığım muhtemelen daha iyi olurdu.	2,66	1,26
4. İşimle ilgili problemler geceleri uyumamı engelliyor.	2,85	1,32
5. Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	3,07	1,35
TOPLAM	2,90	1,06

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Yukarıdaki tablo'ya göre katılımcıların 3 yakın bir ortalamayla nispeten stres yaşadıklarını söyleyebiliriz. Katılımcılar "Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum." ifadesine ve "İşim nedeniyle kendimi huzursuz ve sinirli hissedirim" ifadesine diğer ifadelerden daha fazla katılmışlardır.

Tablo 7: Performans Dayalı Stres Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Performansa Dayalı Stres Ölçeği İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
1. Performans değerlendirme dönemleri çalışanlar üzerinde gerginlik yaratır.	3,09	1,29
2. Performans değerlendirme sürecinde sanki herkes patlamaya hazır bir bomba gibidir.	2,96	1,25
3. Performans değerlendirme dönemlerinde çalışanların stres düzeyi artar.	3,11	1,29
4. Performans değerlendirme sistemi aynı departmanda çalışanlar arasında olumsuz bir rekabet havası yaratır.	3,07	1,26
5. Performans değerlendirme döneminde çalışanlarla yöneticiler arasında gerginlik ve anlaşmazlıklar yaşanır.	3,02	1,27
6. Performans değerlendirme uygulamaları, performansı düşük olan çalışanlar ile yöneticileri arasında çatışmalara neden olur.	3,11	1,21
7. Performans değerlendirme sürecinde çalışanlar sağlık problemleri nedeni ile daha sık viziteye çıkarlar.	2,98	1,30
TOPLAM	3,05	1,00

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Katılımcıların performansa dayalı stresleri **3.05** ile orta düzeydedir. Yani performans değerlendirme uygulamaları çalışanlar üzerinde nispetende olsa stres yaratmaktadır. Tablo 7'de görüldüğü üzere katılımcılar ölçek sorularından en fazla "Performans değerlendirme dönemlerinde çalışanların stres düzeyi artar" ve "Performans değerlendirme uygulamaları, performansı düşük olan çalışanlar ile yöneticileri arasında çatışmalara neden olur." ifadelerine katılmışlardır.

Tablo 8. İşten Ayrılma Niyeti Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
1. Bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.	2,67	1,18
2. Aktif bir şekilde alternatif bir iş arıyorum.	2,76	1,08
3. Mümkün olan ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.	2,84	1,34
TOPLAM	2,76	1,06

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 8' e göre katılımcıların işten ayrılma niyeti sorularına katılma düzeyleri 2,76'dır. Yani katılımcılar genel olarak işten ayrılma niyeti sorularına *Katılmıyorum* cevabını vermişlerdir.

4.5. Korelasyon Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemek için yapılan korelasyon analizi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 9: Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4
1. Performans Değerleme Algısı Ölçeği	1			
2. İşgören Stres Ölçeği	0,674**	1		
3. Performansa Dayalı Stres Ölçeği	0,631**	0,830**	1	
4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	0,511**	0,696**	0,665**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloya göre; performans değerlendirme algısı ile işgören stresi arasında **pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki** (r: 0,674), performans değerlendirme algısı ile işten ayrılma niyeti arasında **pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki** (r: 0,511), performans

değerleme algısı ile performansa dayalı stres arasında **pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki** ($r: 0,631$) ve performansa dayalı stres ile işten ayrılma niyeti arasında ise yine **pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki** ($r: 0,665$) bulunmaktadır.

4.6. Regresyon Analizi

Araştırmada geliştirilen hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 10: Regresyon Tablosu

Model Özeti-1					
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Çıktıların Standart Hatası		
0,67	0,45	0,45	0,79		
ANOVA-1					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	p
Regresyon	91,062	1	91,062	146,237	0,00
Residual	109,60	176	0,623		
Toplam	200,66	177			
Bağımsız Değişken: Sabit Değişken ve Performans Değerleme Bağımlı Değişken: İşgören Stresi					
Model Özeti-2					
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Çıktıların Standart Hatası		
0,511	0,26	0,26	0,91		
ANOVA-2					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	p
Regresyon	51,80	1	51,798	62,074	0,00
Residual	146,87	176	0,834		
Toplam	198,66	177			
Bağımsız Değişken: Sabit Değişken ve Performans Değerleme Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti					
Model Özeti-3					
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Çıktıların Standart Hatası		
0,644	0,42	0,41	0,633		
ANOVA-3					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	p
Regresyon	50,122	1	50,122	125,039	0,000
Residual	70,550	176	0,401		
Toplam	120,672	177			
Bağımsız Değişken: Sabit Değişken ve Performans Değerleme Bağımlı Değişken: Performansa Dayalı Stres					
Model Özeti-4					
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Çıktıların Standart Hatası		
0,665	0,44	0,44	0,793		
ANOVA-4					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	p

Regresyon	87,721	1	87,721	139,164	0,00
Residual	110,940	176	0,630		
Toplam	198,662	177			
Bağımsız Değişken: Sabit Değişken ve Performansa Dayalı Stres Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti					

Yukarıdaki tabloya göre işgören stresi değişkeninin %45 lik kısmı, işten ayrılma niyeti değişkeninin %26 lik kısmı ve performansa dayalı stres değişkeninin %41'lik kısmı Performans Değerleme değişkeni ile açıklanabilmektedir. Ayrıca İşten ayrılma niyeti değişkeninin %44 lik kısmı Performansa dayalı stres değişkeni ile açıklanabilmektedir. Buna göre oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır.

İş stresi= 1,389+ 0,501* Performans Değerleme Algısı

İşten ayrılma Niyeti= 1,719+0,398* Performans Değerleme Algısı

Performansa Dayalı Stres= 1,202+0,529* Performans Değerleme Algısı

İşten Ayrılma Niyeti=1,313+0,630* Performansa Dayalı Stres

Buraya kadar yapılan analizler sonucu hipotezlerimiz aşağıda görüldüğü üzere sonuçlanmıştır

HİPOTEZLER	Test	Değerlendirme
H ₁ : Performans değerlendirme algısının işgören stresi üzerinde etkisi vardır.	Regresyon Korelasyon	& Kabul
H ₂ : Performans değerlendirme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Regresyon Korelasyon	& Kabul
H ₃ : Performans değerlendirme algısı performansa dayalı strese neden olur.	Regresyon Korelasyon	& Kabul
H ₄ : Performansa dayalı stresin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Regresyon Korelasyon	& Kabul

5. SONUÇ

İşletme hedeflerini gerçekleştirmeye kaynaklık edecek çalışanları örgüte dahil ettiği andan itibaren bir takım görev ve sorumluluklara sahip olur. Özellikle insan kaynaklarını ilgilendiren bu konulardan biri performans değerlemedir.

Bir rekabet aracı olan performans değerlendirme bugün başarılı ve başarısız çalışanları ayırt etmede başvurulan en önemli kaynaktır. Günün büyük bir kısmını işyerinde geçiren çalışanların performanslarının adil ve objektif değerlendirilmesi çalışanlar açısından bir motivasyon aracı olacak ve kurumlarına karşı bir güven ve aidiyet hissedeceklerdir. İşletmeler ise performans değerlendirme sayesinde insan kaynaklarını ilgilendiren her türlü uygulamalarda (maaş,terfi,zam,izin,atılma,eğitim vb..) daha kolay ve daha sağlıklı sonuçlar elde edeceklerdir.

Bankacılık sektörü insan kaynaklarının etkin kullanıldığı ve performans değerlemenin önem arz ettiği sektörlerden biridir. Yoğun rekabet ortamında zor ve stresli bir çalışma mesaisine sahip banka çalışanlarının istenilen düzeyde performansa sahip olması yönetimin bu konuyu ciddiye alarak başarılı bir performans değerlendirme çalışması yapmasından geçmektedir. Birileri tarafından denetlenmekten rahatsız olan çalışan terfi, maaş,izin gibi unsurların yanında işten atılma gibi unsurlarda da veri olarak kullanılan performans değerlendirme uygulamaları sırasında ister istemez stresli olacaktır. Bu stresin yoğunluğu ise performans değerlendirme uygulamalarının ciddiyetiyle ve sonuçlarıyla orantılı şekilde artacaktır.

Bu çalışma banka çalışanlarının performans değerlendirme sürecini nasıl algıladıkları ve bu algıların işgören stresi, performansa dayalı stres ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemiştir. Çalışmanın örneklemini Gaziantep ilinde bir bankanın merkez şube çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın amacına kaynaklık eden hipotezleri test etmek için ilgili literatür taranmış ve büyük bir titizlikle anketimiz hazırlanmıştır. Dağıtılan ve geri dönen anketlerin sonuçları SPSS programı analiz edilmiştir.

Yapılan analizler ve değerlendirmelerde katılımcılar bankalarında uygulanan performans değerlendirme kriterlerinde daha çok mesleki bilgiye önem verildiğini söylemişler ve performans değerlendirme yapılmadan önce ve yapılırken bankalarının görüşlerini aldıklarını belirtmişlerdir. Ancak tüm bunlara rağmen performans değerlendirme süreci hakkında sorulan pozitif anlamlı sorulara genellikle katılmadıkları görülmüştür.

Katılımcıların işgören stres sorularına verdikleri cevapların ortalaması üçe yakın çıkmıştır. Buradan hareketle katılımcıların nispeten stres yaşadıklarını söyleyebiliriz. Performansa dayalı stresi ölçmek için sorduğumuz sorulara ise genellikle ne katılıyorum ne katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Yine bu sonuca göre katılımcıların performans değerlendirme uygulamaları yüzünden stres yaşadıkları sonucunu çıkarabiliriz.

Katılımcıların işten ayrılma niyeti ifadelerine verdikleri cevaplar genellikle katılmıyorum şeklindedir. Günümüzdeki ekonomik koşulların ve iş bulmanın ne kadar zor olduğu düşünülürse bireylerin işten ayrılmayı istememeleri normal olarak düşünülmektedir.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda performans değerlendirme algısı ile diğer değişkenler arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca performansa dayalı stres ile işten ayrılma niyeti arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizleri sonucunda ise oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Tüm bu analizler sonucunda çalışanın hipotezleri kabul edilmiştir.

Sonuç olarak katılımcıların performans değerlendirme sürecine karşı olumsuz düşüncelere sahip olduğu ve bu yüzden iş stresi yaşadıklarını söyleyebiliriz. Özellikle işin doğasının bir stres kaynağı olduğu düşünülürse banka gibi insanlarla iletişimin ve etkileşimin yoğun olduğu sektörlerde performans değerlendirme çalışmalarına daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme çalışmaları sırasında çalışanlarında sürece dahil edilmesi, fikirlerinin alınması ve performans değerlemenin cezalandırmaktan çok ödüllendirmek adına yapıldığının ifade edilmesi çalışanları daha az strese sokacak böylece işlerinde daha verimli çalışacaklardır. Ayrıca süreçlerde fikirlerinin alındığını gören çalışanlar kurum için kendilerini önemli hissedecek ve böylece kuruma karşı bağlılıkları artacaktır.

KAYNAKLAR

- Akçemci, T. (2001). Örgütlerde Stres ve Yönetimi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, vol.15, no.1-2, p. 301-309.
- Allen, R. (1983). Human Stress: It's Nature and Control, New York: McMillian Pub.Com.
- Bakan, İ., Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, vol.8, no. 1, p. 103-127.
- Bakan, İ., Eytmiş, A. M., Demir, B. (2011). Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, vol.8, no.16, p.1-32.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Birkök, C. (2000). Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, vol.1, no.1, p.1-9.
- Büyükfırat, B. (2009). Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Capko, J. (2003). Steps to a Performance Evaluation System, Family Practice Management, p.43-48.
- Çoşkun, A. (2006). Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı, Bankacılar Dergisi, vol.56,p.28-39.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme. İstanbul: Küre Ajans.
- Ergin, G. (2012). Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki Ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Golman, R., Bhatia, S. (2012). Performance Evaluation İnflation And Compression, Accounting, Organizations and Society. vol. 37, p.534-543.
- Graham H.T., Bennett R. (1992). Human Resources Management; The M and E Handbook Series, Singapur
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, vol.21,no.1,p.91-109.
- Gümüştekin, G.E., Öztemiz, B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , vol.14, no.1, p. 271-288.
- Gürün, S. (2009). İşgören Stresinin, Motivasyon Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama (Emniyet Teşkilatı), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakurt, A. (2009). Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Khatibi, A., Asadi, H., Hamidi, M. (2009). The Relationship Between Job Stress and Organizational Commitment in National Olympic and Paralympic Academy, World Journal of Sport Sciences, vol.2, no. 4, p.272-278.

- Luecke, R. (2008). Performans Yönetimi, Çeviren: Aslı Özer, İstanbul:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Magnuson, J. (1990). Stress Management, Journal of Property Management, vol.55, no.3, www.questia.com/magazine/1G1-8480692/stress-management
- Middleton, K. (2009). Stress: How to De-Stress without Doing Less, England: Lion Hudson plc.
- Mondy, R. W., Noe, R. M. (2005), Human Resource Management, USA:Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Neil, R. (1994). Stress: Taming the Tyrat. U.S.A: Teach Services,
- Özgüneş, A. (2008). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Sosyal Hizmetler Dairesinde Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamasının Algılanması, Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
- Palmer, M. J. (1993), Performans Değerlendirmeleri, Çeviren; Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Pehlivan, İ. (2000). İş yaşamında Stres (1. Baskı), Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Quick, J.C., Quick, J.D., (1983). Organisational Stress and Preventive Management. New York: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2013). Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications (Çeviri Editörü: Adem Öğüt), 8. Basımdan Çeviri, Kısım 3 Örgütlenme, Ankara: Nobel Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa:Ezgi Kitabevi,
- Soysal, A. (2009). Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,vol.14, no.2, p..333-359.
- Uyargil, Cavide (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi (2. Baskı), İstanbul: Arıkan Basım Yayım
- Williams, R.S.(1998). Performance Management: Perspectives on Employee Performans, London: International Thomson Business Press.
- Wilson, M.G., Dejoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., Mcgrath, A.L. (2004). Work Characteristics And Employee Health And Well-Being:Test Of A Model Of Healthy Work Organization, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 77, 565-588.
- Zuhal,A. (2005), İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, 6.Basım, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54cc01f5130e63.20348641, Erişim Tarihi: 31.01.2017