

## Banka Personellerinin Performans Değerlendirmesine Bakış Açıları: Çorum İli Örneği

S.Öznur SAKINÇ\*  
Bergen KAKAÇ\*\*

### ÖZ

Günümüzde sürekli ve hızlı değişim içerisinde olan bankacılık sektöründe, bankaların rekabet ortamına ayak uydurabilmek, getirilerini maksimum seviyede tutmak ve hedeflerine ulaşabilmeleri için performans değerlendirme önemli bir araç haline gelmiştir. Performans, bir iş veya görev ile ilgili önceden belirlenen şartlara, standartlara bu sorumluluklar yerine getirilirken uyulması ve bu iş veya görev ile ilgilinin beklenen amaçlara ulaşılma derecesidir. Performans değerlendirme ise performans değerlendirilecek kişi veya kuruluşun performans ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarını tüm yönleri ile ele alan bir yöntemdir.

Performans değerlemesi oldukça zor ve uzun çaba gerektiren bir süreçtir. Bu süreç performans değerlendirme çalışmaları, kurum tarafından personellerin performanslarının değerlendirilme aşamaları, personellere değerlendirme sonuçlarının iletilmesi ve de son olarak personellerin bu geri dönüş sayesinde kendilerini geliştirmek için yapabileceklerini planlaması gibi işlemleri kapsamaktadır. Görüldüğü üzere performans değerlendirme süreci sadece personelin ne kadar etkin çalıştığını ortaya çıkarmamaktadır. Kuruma verimliliğin artması için gerek faaliyetler konusunda gerekse personelleri konusunda yapılması gerekenleri planlama fırsatı verirken aynı zamanda personele de kariyer planlaması için yapması gerekenler konusunda yol gösterici olmakta ve kişiyi kendini geliştirme konusunda teşvik etmektedir.

Özellikle bankaların da içinde yer aldığı hizmet sektöründe çalışanların performans değerlemeye karşı tutumları çok daha önemli bir yere sahiptir. Bu sektörde çalışanlar müşteri kesimi ile direkt temas halindedir. Personelin çalışma ortamındaki memnuniyeti ve mutluluğu bir şekilde tutum ve davranışlarına da yansıtacaktır. Önemli olan personellerin performans değerlendirme sürecine objektiflik, adalet gibi konularda güvenmesidir. Personel bu değerlemeye ne kadar güvenirse çalışma performansı o kadar artacaktır. Bu durumda bankanın faaliyetlerinin de kalite ve verimliliği artacak ve de banka sektöründeki rekabet gücünde de önemli bir avantaj sağlamış olacaktır. Bu çalışmada, banka personellerinin performans değerlendirme konusunda yaşadıkları sorunlar ve bu konudaki beklentileri araştırılmıştır. Araştırmada veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anketler Çorum merkezindeki banka personellerine uygulanmıştır. Araştırma verileri SPSS programı ile analiz edilmiştir. Performansı etkileyen birçok sebep bulunmaktadır. Bunların başında çalışma ortamı, yöneticinin tutumu ve ücret gibi konular yer almaktadır. Analizden, personellerin kendilerini işlerini yapmada yeterli beceride gördükleri, aldıkları ücreti yetersiz buldukları ve yöneticilerle yaşadıkları sorunların performanslarını kötü etkilediği gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Banka, Banka Personeli, Performans Değerlemesi, Personelin Performans Değerlemesine Bakış Açısı

## Viewpoints of Bank Personnel on Performance Evaluation: Example of Çorum Province

### ABSTRACT

In today's banking sector experiencing rapid and continuous change, performance evaluation has become an important tool for banks to keep up with the competitive environment, keep their profits at maximum level and achieve their goals. Performance is the extent to which pre-determined conditions for a job or task are met, standards are met while those responsibilities are met, and the objectives for which the job or task is expected are met. Performance evaluation is a method that deals with all aspects of the performance of the person or organization whose performance is to be evaluated.

Performance evaluation calls for a quite challenging and long-lasting process. This process comprises various acts and actions such as performance evaluation studies, evaluation stages of staff performance by the organization, communication of evaluation results to the staff, and finally, planning of what actions can be taken by the staff to improve themselves on grounds of the feedback provided to them. As it can be seen, the performance appraisal process does not reveal only how effective the staff works. In order to increase the productivity of the organization, both the activities and the personnel should be planned, while the staff is also guiding the career planning and encouraging the self-development.

Particularly in the service sector where banks are located, employees have a much more important attitude towards performance appraisal. Employees in this sector are in direct contact with the customer segment. The satisfaction and happiness of the staff in the working environment will also be reflected in their attitudes and behaviors. What matters is that the staff has confidence in the performance evaluation process in terms of its objectivity, justice and alike. The more the staff has confidence in this evaluation, the more their working performance will increase. If this can be achieved, the quality and efficiency of the bank's activities will increase, and the bank will be able to gain significant advantage regarding its competitiveness in the sector. In

\*Dr. Öğr. Üyesi, Hitit Üniversitesi, orcid no: 0000-0002-0806-3263, oznursakinc@gmail.com

\*\*Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi, bergenkakac@gmail.com

Makalenin Gönderim Tarihi: 27.02.2018; Makalenin Kabul Tarihi: 07.06.2018

this study, the problems faced by bank staff regarding performance evaluation and their expectations in this respect have been analyzed. Study data were obtained by survey method. The surveys were applied to bank staff in the city center of Çorum. Data obtained in the study have been analyzed using the SPSS program. Accordingly, there are several reasons that affect performance, notably issues like working environment, the manager's attitude, and wage. From the analysis, results have been achieved such as that the personnel are capable of doing their jobs, that they find the cost inadequate, and that the problems they experience with the managers affect their performance badly.

**Keywords:** Bank, Bank Staff, Performance Evaluation, Perspective to Performance Evaluation of Staff

## Giriş

Finansal piyasalar ülkeler arasındaki gelişmişlik düzeyi açısından temel farkı oluşturduğu için önemli bir yer taşımaktadır. Bankalar da finansal piyasaların temel taşı olduğu için bu piyasada önemli bir konuma sahiptir. Banka; Devletin, finansal kuruluşların, özel ve tüzel kişilerin para, sermaye ve kredi alanında her türlü işlemlerini yapan ve düzenleyen kurumdur. Bankacılık ise para alıp satan ticari kuruluş olarak tanımlanabilir. Türkiye'de 2016 itibarıyla 34 adet mevduat, 13 adet kalkınma ve yatırım, 5 adet katılım bankası olmak üzere toplam 52 banka bulunmaktadır (TBB, 2016).

Bankacılık sektörü her geçen gün büyüyerek finansal sistemde daha da önemli bir noktaya gelmektedir. Bu sebeple ekonomik kalkınma ve büyümede de önemli bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda bankacılık sektörünün büyümesi bu sektördeki rekabet ortamının artmasına da sebep olmaktadır. Günümüzde bankaların hedefi diğer işletmelerde de olduğu gibi getirilerini maksimum seviyede tutmaktır. Değişen koşullarda rekabet ortamına ayak uydurabilmek ve finansal piyasalarda kalıcı olabilmek için bankacılık sektörü bir takım arayışlar içerisine girmektedir. Hızla değişen ve gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve aynı zamanda pazar paylarını da arttırabilmek için bankalar yeni yöntemler araştırmaya başlamışlardır. Bu noktada kurumların en önemli rekabet kaynağı olan insan faktörü yani personelleri devreye girmektedir. Personel, kurumuna daha iyi getiri sağlayabilmek ve müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek için öncelikle yaptığı işi benimsemeli ve işiyle ilgili tüm detayları iyi bilmelidir. Aynı zamanda yöneticiler de personelinin iş yapma becerisini bilmek istemektedir. Personellerin istenen düzeyde çalışıp çalışmadığını öğrenmenin en iyi yolu da performans değerlendirmedir. Personellerin performanslarının ölçümü ilk olarak 1900' lü yılların başında A.B.D. de kamu hizmeti veren kurumlarda başlamıştır ve F. Taylor'un iş ölçümü, verimlilik çalışmalarıyla birlikte bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır (Özdemir, 2007; 24). Türkiye de ise yaklaşık 80 yıl önce kamu kuruluşlarında başlayıp, özel sektöründe ilgisi arttığı için son yıllarda gelişerek büyük önem kazanmıştır (Altıntaş,2016;6).

Günümüzde, artan rekabet ortamında bankalar faaliyetlerini üstünlük sağlayarak sürdürebilmek ve pazar paylarını arttırabilmek için kendilerini sürekli geliştirmek zorundadırlar. Rekabetin arttığı bu ortamda performans değerlendirmesi her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Bir personel işe kabul edildikten ve belirli eğitimlerden geçtikten sonra o işi yapabilme yetisine sahip olmaktadır. İşveren ya da yönetici personelin kendini daha fazla geliştirebilmesi için gerekli bilgileri ve eğitimleri vermek zorundadır. Personeller de kendilerini geliştirmek ve kariyer hedeflerine ulaşabilmek için kurumun beklentilerini bilmek istemektedirler ve bu beklentileri yerine getirmek zorundadırlar. Bunun sonucunda da personelin bireysel performansı en üst düzeye çıkacaktır (Dursun, 1997;218).

Özellikle yoğun çaba ve yüksek performans sergileyen personeller, kariyer hedef ve beklentilerini yöneticilerine iletterek onlardan geri dönüş almak isterler. Bunun sonucunda kendilerinde eksik olan yönlerini görerek o alana yönelip kendilerini daha da geliştirme imkanı yakalayabilirler. Bu sebeple performans değerlendirmesi kişinin kendini daha iyi tanıyıp yaptığı işte olan başarısını daha iyi noktalara taşımasını sağlamaktadır (Kelleroğlu,2003;104)

## 1. Performans Kavramı ve Performans Değerlendirme

Performans kelimesi yabancı kökenli olup Türkçe karşılığı edim, başarı anlamına gelmektedir. Performansa kesin bir tanım yapmak zor olmakla beraber genel olarak verilen görevi en etkin biçimde yerine getirmek olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2007:3).

Performans, amaçlanmış ve planlanmış bir faaliyet sonucunda bir işi yapan bireyin, topluluğun ya da işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak elde edileni nitel ya da nicel olarak ölçen bir kavramdır. Performans değerlendirme ise personel kurumda hangi pozisyonda olursa olsun çalışmalarının, işyerindeki

yeterliliğinin, eksikliğinin kısacası bütün yönleriyle personelin değerlendirilmesidir. (Bozkurt,2009;32) Performans değerlendirme personelin kendini, eksiklerini ya da bulunduğu pozisyondaki rolünü gözden geçirmesi ve kurumun da personelinin sorumluluklarını ne derece yerine getirdiğini görebilmesi için önemlidir (Fındıkçı,1999;56).

Performans değerlendirmesinin ikili ilişkiler göz önünde bulundurulmadan açık, samimi ve dürüst bir şekilde objektif olarak yapılması gereklidir. Kurum, personellerine yapacağı işi ve beklentilerini net bir şekilde bildirerek en iyi şekilde nasıl yapacağını açıklamalıdır. Performans değerlendirmeleri, personel ve kurum arasında önemli konuları görüşebilme fırsatı sağlaması açısından da önem taşımaktadır. Her bireyin yetenekleri birbirinden farklıdır ve yapılan performans görüşmeleri bireysel farklılıklar göz önünde bulundurularak yapılmalıdır ( Yıldız, 2001;17).

## 2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin yönetsel amaçlar, iş göreni geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere 3 temel amacı vardır (Savuran, 2013; 24). Yönetsel amaç, personelin işindeki performansını ölçmeyi hedeflemektir. Elde edilecek bu bilgi kuruma; personelinin ücret artışı, eğitim, kariyer, tayin, terfi ve göreve son verme kararlarında yol gösterici olmaktadır (Palmer, 1993;9-10).

Diğer bir amaç ise iş göreni geliştirmeye yönelik amaç olup personele geribildirim yapılmasını gerektiren amaçtır. Yani personel ile performans görüşmeleri yapılarak, yaptığı iş ile ilgili eksikliklerinin kendisine iletilmesi ve kendisini daha çok geliştirebilmek için neler yapabileceğinin iletilmesidir. Performans değerlendirmenin son amacı ise araştırmaya yönelik amaçlardır. Bu amaçlar personelin işine olan motivasyonunu, personelin iş tatminini ve personelin performansını etkileyen faktörleri belirlemeyi hedeflemektedir (Palmer, 1993;9-10).

Performans değerlendirmedeki amaç, personeli bütün özellikleriyle ele alıp, üstün performans gösterdiğinde başarısını ödüllendirmek, personelin eksik noktalarında kendisini geliştirmesine olanak sağlamaktır. (Fındıkçı, 1993:293) Performans değerlendirme sonuçları personelin başarısını nesnel bir şekilde ölçecek şekilde olmalı ve sonuçların personel ile paylaşılması gerekmektedir. Eğer sonuçlar personel ile paylaşılmazsa, personel kendi eksiklerini görme ve eksik yönlerini geliştirme imkanına sahip olamayacaktır. Bu da performans değerlendirmenin amacına uygun olmayacaktır (Uyargil, 1994;5 ).

## 3. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinde değerlendirme kriterlerinin doğru belirlenmesi, değerlendirmeyi güvenilir sonuçlara götürmektedir. Yani performans kriterlerinin doğru belirlenmesi ölçülmek istenen bilgilerin daha net ve güvenli bir şekilde aktarılmasını sağlayacaktır. (Uyargil,1994:25-26) Performans kriterleri belirlenirken, kurumun personelinden ne istediğini, gereksinimlerini ve görevini personele aktarmalı, personel de yapacağı işi en verimli nasıl yapacağına dair görüşlerini belirtmelidir. Performans kriterleri tek taraflı belirlenmemekte, personelinde görüşleri de önemsenmektedir (Palmer, 1993;7).

Performans kriterleri belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Kriterler, işin özelliği ve sorumluluk seviyesine göre belirlenirse personelden alınacak verim daha yüksek olacaktır, banka personeline performans değerlendirme kriterlerini net ve anlaşılır bir şekilde iletmelidir, performans değerlendirme kriterleri tutarlı olmalıdır. Performans değerlendirme sonuçlarının güvenli ve tutarlı çıkması için aynı performans kriterleri farklı personele uygulanmalıdır (Kalyoncu, 2010; 24). Performans değerlendirme sürecinde belirlenecek kriterler çok kolay olmayacağı gibi çok zor da olmamalıdır (Ardıç, 2012;73).

## 4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme süreci sonucunda elde edilen veriler çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Bunlardan en önemlileri ücret, tayin-terfi, kariyer yönetimi, iş hakkı feshi ve personelin kendisini geliştirmesi için düzenlenen eğitimlerdir (Özçelik, 2000; 41). Ücret Yönetimi; Değerlendirme sonuçlarının personelin aldığı maaşa yansıtılması performans değerlendirmenin en önemli kullanım alanlarından olmaktadır. (Göksu,2003: 2) Performans değerlendirme sonuçları personelin aldığı maaşa yansıdığı zaman personel, performans ve ödüllendirilme arasında bağ kurma imkanına sahip olacaktır (Uyargil, 1994; 5 ).

Tayin-terfi; Banka personellerinin buldukları görevdeki başarı seviyesini ve gelecekte neleri daha iyi yapabileceklerini gösteren performans değerlendirme, doğru alınacak terfi ve tayin kararları sayesinde uygun pozisyona uygun personel yerleştirme konusunda etkili olacaktır (Bozkurt,2009;42). Performans değerlendirmede elde edilen bilgiler sonucunda mevcut konumunda mutsuz ve başarısız olan personelin, kendini gösterebileceği başka bir pozisyona alınarak daha başarılı ve kurumuna daha verimli olması sağlanmaktadır (Yüksel, 1998;12). Kariyer yönetimi, performans değerlendirmesi sonucunda özellikle genç bankacılar yöneticilerinin de desteğini alarak kariyer hedeflerinin belirlenmesini ve kendilerine bu konuda yön verilmesini istemektedirler. Yönetici ve personel arasında yapılan değerlendirmeler sonucunda, personelin yetenek ve yatkınlığı belirlenmekte, kendini geliştirip başarılı olacağı alana yönlendirilmekte ve kuruma olan katkısının artırılması da sağlanmaktadır (Erdoğan, 1991; 159 ).

Eğitimler; Bankalarda yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda personelin eksik ve yetersiz olduğu konular saptanmaktadır. Eğitim programlarının amacı personelin ihtiyacına göre belirlenip, personelin eksik olduğu konularda kendini geliştirmesini sağlamaktır. Bu sayede kendini geliştiren kişi kurumunun da rekabet gücünün artmasına katkı sağlamış olacaktır (Kaynak, 2000;207). İş hakkı feshi, yeterli eğitim verilip kuruma kazandırılmak için her türlü imkan sağlandığı halde gelişme göstermeyen personelin iş hakkının fesih edilmesi doğal bir süreç olarak görülmektedir. Başarı ödüllendirilirken başarısız olan personel ile çalışılmak istenmemesi personelin işten çıkarılması konusunda haklı sebepler arasında gösterilmektedir. Yönetici, personeline iş hakkı fesih sebebini açıkça belirterek personele daha önceden haber vermek zorundadır (Bozkurt, 2009; 43).

### 5. Araştırmanın Materyali ve Metodu

Performans değerlendirme, her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de personeller hakkında çeşitli konularda karar vermek için kullanılan etkin bir araçtır. Bu çalışmada, Çorum merkezde bulunan 14 banka şubesinde çalışan 159 personele bu konu ile ilgili yaklaşımlarını incelemek yapmak amacı ile yüz yüze anketler uygulanmıştır. Anket yoluyla toplanan çalışma verileri, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

### 6. Bulgular

Analizden sağlanan bulgular tablolar şeklinde ve yorumları da tabloların altında yer almaktadır.

**Tablo 1. Yaş**

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
18-27	30	18,9	18,9
28-35	78	49,1	67,9
36-44	43	27,0	95,0
45 Yaş ve Üzeri	8	5,0	100,0
Toplam	159	100,0	

Araştırma sonuçlarına göre ankete katılanların %18,9'u 18-27 , %49.1'i 28-35 , %27'si 36-44, %5'i 45 yaş grubu arasında olmaktadır.

**Tablo 2. Aylık Gelir**

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
500-1.500TL	19	11,9	11,9
1.501-3.000TL	74	46,5	58,5
3.001-5.000TL	53	33,3	91,8
5.001TL ve Üzeri	13	8,2	100,0
Toplam	159	100,0	

Katılımcıların %11,9'u 500-1500 TL, %46.5'i 1501-3000TL , %33.3 'ü 3001-5000TL, %8.1'i 5000 TL ve üzerinde aylık gelire sahip olmaktadır.

**Tablo 3. Cinsiyet**

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kadın	71	44,7	44,7
Erkek	88	55,3	100,0
Toplam	159	100,0	

Ankete katılan çalışanların %44,7'si kadın, %55,3'ü erkek personelden oluşmaktadır.

**Tablo 4. Medeni Durum**

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Bekar	44	27,7	27,8
Evli	115	72,3	100,0
Toplam	159	100,0	

Ankete katılan çalışanların %27,7'si bekar, %72,3'ü evli olmaktadır.

**Tablo 5. Eğitim Durumu**

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
İlköğretim	3	1,9	1,9
Lise	15	9,4	11,4
Önlisans	23	14,5	25,9
Lisans	108	67,9	94,3
Lisansüstü	10	6,3	100,0
Toplam	159	100,0	

Ankete katılan banka çalışanlarının %1,9'u ilköğretim, %9,4'ü lise, %14,5'i ön lisans, %67,9'u lisans mezunu,%6,3'si lisansüstü mezunu olmaktadır.

**Tablo 6. Çalışma Alanı**

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kamu	36	22,6	22,8
Özel Sektör	123	77,4	100,0
Toplam	159	100,0	

Ankete katılan banka çalışanlarının %22,6 kamu, %77,4'si özel sektörde hizmet verdiği görülmektedir.

**Tablo 7. Yaptığım İş Seviyorum**

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	11	6,9	6,9
Katılmıyorum	28	17,6	24,5
Kararsızım	31	19,5	44,0
Katılıyorum	58	36,5	80,5
Kesinlikle Katılıyorum	31	19,5	100,0
Toplam	159	100,0	

Banka çalışanlarının işlerini severek yaptıkları konusunda soru yöneltildiğinde %24,5'i olumsuz cevap verirken %19,5'i kararsız olduğunu, %56'sı da olumlu bir şekilde cevap vermiştir. Tablodan anlaşılacağı gibi banka çalışanlarının çoğu yaptığı işi severek yapmaktadır.

**Tablo 8.** Yaptığım İş İle İlgili Yeterli Bilgi ve Beceriye Sahibim

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	9	5,7	5,7
Katılmıyorum	6	3,8	9,5
Kararsızım	12	7,5	17,1
Katılıyorum	80	50,3	67,7
Kesinlikle Katılıyorum	52	32,7	100,0
Toplam	159	100,0	

Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili yeterli bilgi beceriye sahip olduklarına ilişkin fikirleri sorulduğunda; katılımcıların %9,5'ü sahip olmadığını belirtirken %7,5'lük kesim kararsız kaldığını belirtmiş ve %82,4'ü de yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğu şeklinde cevap vermektedir. Genel olarak çalışanlar kendilerinin iş ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 9.** Aldığım Ücret Yaptığım İşe Göre Yeterlidir

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	40	25,2	25,3
Katılmıyorum	49	30,8	56,3
Kararsızım	29	18,2	74,7
Katılıyorum	27	17,0	91,8
Kesinlikle Katılıyorum	14	8,8	100,0
Toplam	159	100,0	

Ankete katılan banka çalışanlarına aldıkları ücretin yaptıkları işe göre durumu konusunda fikirleri sorulduğunda %56'sı yeterli olmadığını, %18,2'si kararsız olduğunu, %25,8'si yeterli olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak genel olarak çalışanlar yaptıkları işe göre aldıkları ücreti yetersiz görmektedir.

**Tablo 10.** Çalışma Ortamımdan Memnunum

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	11	6,9	7,0
Katılmıyorum	26	16,4	23,6
Kararsızım	30	18,9	42,7
Katılıyorum	66	41,5	84,7
Kesinlikle Katılıyorum	26	16,4	100,0
Toplam	159	100,0	

Banka çalışanlarına çalışma ortamlarındaki memnuniyet durumları sorulduğunda, %23,3'ü ortamdaki memnun olmadığını, %18,9'u kararsız olduğunu, %57,9'si ortamdaki memnun olduğunu yönünde cevap vermiştir. Sonuç olarak banka çalışanlarının çoğunluğu çalışma ortamından memnun olduklarını belirtmiştir.

**Tablo 11.** Yöneticim Çalışma Ortamını İyileştirmek İçin Çözümler Arar

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	13	8,2	8,3
Katılmıyorum	24	15,1	23,6
Kararsızım	27	17,0	40,8
Katılıyorum	57	35,8	77,1
Kesinlikle Katılıyorum	38	23,9	100,0
Toplam	159	100,0	

Çalışanlara yöneticilerinin çalışma ortamını iyileştirmek için çözümler aradığı konusu ile ilgili soru sorulduğunda, %23,3'ü çözüm aramadığını, %17'si kararsız olduğunu, %59,7'si çözüm aradığını

belirtmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi çalışanların çoğunluğu yöneticilerinin iş ortamını iyileştirmek için çabaladığını belirtmektedir.

**Tablo 12.** Yöneticim Personelinin Aldığı Kararlar Konusunda Onlara Her Zaman Güvenir

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	16	10,1	10,1
Katılmıyorum	18	11,3	21,4
Kararsızım	35	22,0	43,4
Katılıyorum	60	37,7	81,1
Kesinlikle Katılıyorum	30	18,9	100,0
Toplam	159	100,0	

Banka çalışanlarına yöneticilerinin personelinin aldığı kararlar konusunda personeline her zaman güvendiği konusundaki fikri sorulduğunda, %21,4'ü güvenmediğini, %22'si kararsız olduğunu, %56,6'sı güvendiğini belirtmiştir. Çoğunluğun tutumuna bakıldığında çalışanların yöneticilerinin işle ilgili aldıkları kararlarda kendilerine güvendiklerini belirlemektedir.

**Tablo 13.** Yöneticimle Aramızda Oluşan Sorunlar Performansımı Olumsuz Etkiler

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	16	10,1	10,1
Katılmıyorum	30	18,9	28,9
Kararsızım	28	17,6	46,5
Katılıyorum	62	39,0	85,5
Kesinlikle Katılıyorum	23	14,5	100,0
Toplam	159	100,0	

Çalışanlara yöneticileriyle yaşadıkları sorunların performanslarını olumsuz yönde etkilediği ile ilgili fikirleri sorulduğunda, %29'u etkilemediği, %17,6'sı kararsız olduğunu, %53,5'i olumsuz etkilendiği şeklinde cevap vermiştir. Tablodan da anlaşılacağı gibi çalışanların çoğu yöneticileriyle yaşanan sorunlarının performanslarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir.

**Tablo 14.** Kurumumuzun Vizyonu, Misyonu Açık Bir Şekilde Belirlenmiş ve İletilmiştir

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	7	4,4	4,4
Katılmıyorum	13	8,2	12,7
Kararsızım	27	17,0	29,7
Katılıyorum	77	48,4	78,5
Kesinlikle Katılıyorum	35	22,0	100,0
Toplam	159	100,0	

Banka çalışanlarına çalıştıkları kurumun vizyon ve misyonunun açık bir şekilde belirtildiği kendilerine iletildiği konusuna yönelik görüşleri öğrenilmek istendiğinde %12,6'sı olumsuz cevap vermiş, %17'si kararsız olduğunu belirtmiştir ve %70,4'ü ise olumlu yanıt vermiştir. Bu tablodan da kurumun vizyonu ve misyonu hakkında açıkça her şeyi belirtip çalışanlarına ilettikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 15.** Kurumumda Görüşlerimi Açıkça Beyan Edebilirim

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	10	6,3	6,3
Katılmıyorum	30	18,9	25,3
Kararsızım	32	20,1	45,6
Katılıyorum	63	39,6	85,4
Kesinlikle Katılıyorum	24	15,1	100,0
Toplam	159	100,0	

Çalışanlara bankada görüşlerini açıkça beyan edebildiklerine dair soru sorulup görüşleri alınmak istendiğinde, %2,2'si belirtemediklerini, %20,1'i kararsız olduğunu, %54,7 ise belirtebildiklerini belirtmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcıların çoğunluğu kurumlarında görüşlerini açıkça ifade edebilmektedir.

**Tablo 16.** Kurumumuz Çalışanlarına Yükselme, Kendini Geliştirme Konularında Adil ve Eşit Haklar Tanır

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	22	13,8	13,9
Katılmıyorum	30	18,9	32,9
Kararsızım	45	28,3	61,4
Katılıyorum	40	25,2	86,7
Kesinlikle Katılıyorum	22	13,8	100,0
Toplam	159	100,0	

Bankaların çalışanlarına yükselme ve kendini geliştirme konusunda adil ve eşit haklar tanıdığı ile ilgili fikirleri sorulduğunda, %32,7'si tanınmadığını, %28,3'ü bu konuda kararsız kaldıklarını ve %39'u tanıdığı şeklinde cevap vermiştir. Çalışanların çoğunluğu kendilerine yükselme ve kendilerini geliştirme konularında eşit haklar tanıdığına inanmamaktadırlar.

**Tablo 17.** Kurumumda Mesleki Gelişim ve Performansı Arttırabilmek İçin Her Türlü Destek Verilir

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	14	8,8	8,8
Katılmıyorum	21	13,2	22,0
Kararsızım	35	22,0	44,0
Katılıyorum	68	42,8	86,8
Kesinlikle Katılıyorum	21	13,2	100,0
Toplam	159	100,0	

Banka çalışanlarına mesleki gelişim ve performanslarını arttırmaya yönelik kurumları tarafından destek verildiği konusu sorulduğunda %22'si vermediğini düşünürken ve kararsız olanlar katılımcılarda %22'lik bir oranda bulunmaktadır, katılımcıların %56'lık kısmı ise verildiğini belirtmektedir. Bu sonuç banka çalışanlarının kurumlarının kendilerine, kendilerini geliştirebilmeleri için her türlü desteği verdiğini düşündüklerini göstermektedir.

**Tablo 18.** Bu Destekler Konusunda Yapılan Harcamalar Yatırım Olarak Görülmektedir

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	9	5,7	5,7
Katılmıyorum	27	17,0	22,6
Kararsızım	36	22,6	45,3
Katılıyorum	65	40,9	86,2
Kesinlikle Katılıyorum	22	13,8	100,0
Toplam	159	100,0	



Çalışanların %22,7'si bankaların çalışanlarına mesleki gelişim ve performanslarını arttırmaya yönelik yaptıkları harcamaları yatırım olarak gördükleri ile ilgili soruya olumsuz yanıt vermiştir, %22,6'sı kararsızım, %54,7'si yatırım şeklinde gördükleri şekilde cevap vermiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere çalışanlar, bankaların kendilerine verdiği desteklerin yatırım olarak görüldüğünü düşünmektedir.

**Tablo 19.** Kurumunda Yükselme Kriterleri ve Standartları Objektiftir, Herkes Tarafından Bilinir

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	15	9,4	9,5
Katılmıyorum	29	18,2	27,8
Kararsızım	41	25,8	53,8
Katılıyorum	56	35,2	89,2
Kesinlikle Katılıyorum	18	11,3	100,0
Toplam	159	100,0	

Banka çalışanlarına kurumda yükselme kriterleri ve standartlarının objektif olup, herkes tarafından bilindiğine dair soru sorulduğunda, çalışanların %27,6'sı katılmadığını, %25,8'i kararsız olduğunu, %46,5'u katıldığını belirtmektedir. Bankaların yükselme kriterlerinin katılanların %46,5'luk kesiminin katılıyorum demesi kriter ve standartların sonucunun objektif ve herkes tarafından bilindiği görülmektedir.

**Tablo 20.** Performans Değerlendirilirken Kişinin Ünvanı ve Mevkii Değerlendirmede Objektifliği Etkilemez

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	16	10,1	10,1
Katılmıyorum	31	19,5	29,6
Kararsızım	39	24,5	54,1
Katılıyorum	56	35,2	89,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	10,7	100,0
Toplam	159	100,0	

Katılımcılara performans değerlendirilirken kişinin ünvanı ve mevkiinin değerlendirilmede objektifliği etkilemez ifadesi ile ilgili fikirleri sorulduğunda, çalışanların %29,6'sının etkilediğini, %24,5'i kararsız olduğunu, %45,9'u etkilemediği şeklinde cevap vermektedir. Banka çalışanlarının %45,9'unun katılıyorum şeklinde cevap vermesi, kişinin ünvanının ve de mevkisinin performans değerlendirilmede objektifliği etkilemediğinin düşünüldüğü sonucunu vermektedir.

**Tablo 21.** Performans Değerlendirilirken Kişinin İkili Arkadaşlıkları ve Dostluklar Göz Ardı Edilir

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	18	11,3	11,3
Katılmıyorum	39	24,5	35,8
Kararsızım	39	24,5	60,4
Katılıyorum	47	29,6	89,9
Kesinlikle Katılıyorum	16	10,1	100,0
Toplam	159	100,0	

Performans değerlendirilmede kurumda ikili ilişkilerin önemli olduğuna yönelik fikirleri soru olarak sorulduğunda, %25,8'i önemli olduğunu, %24,5'i kararsız olduğunu, %39,7'si önemli olmadığı şeklinde cevap vererek görüşlerini bildirmiştir. Performans değerlendirilmede kişilerin ikili ilişkilerinin ve dostluklarının göz ardı edilerek değerlendirilmenin daha objektif yapıldığı vurgulanmaktadır.

**Tablo 22.** Performans Değerlendirilirken Personelin Kendisi Değil Yaptığı İş Değerlendirilmektedir

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	17	10,7	10,7
Katılmıyorum	27	17,0	27,7
Kararsızım	41	25,8	53,5
Katılıyorum	54	34,0	87,4
Kesinlikle Katılıyorum	20	12,6	100,0
Toplam	159	100,0	

Çalışanlara performans değerlendirilirken personelin değil yaptığı işin önemli olduğu konusunda fikirleri sorulduğunda, %27,7'si olumsuz cevap verirken, %25,8'i kararsız olduğunu belirtmektedir ve kalan %36,6'sı olumlu bir şekilde cevap vermektedir. Katılımcıların cevaplarının oranları birbirine yakın çıkmakla birlikte, çalışanların %36,6'sının katılıyorum diyerek cevap vermesi, bankalarda performans değerlendirilirken personelin kendisinin değil yaptığı işin değerlendirildiğinin düşünüldüğü sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 23.** Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi ve Örgütsel Performansa Yaptığı Katkıyı Biliyorum

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	9	5,7	5,7
Katılmıyorum	15	9,4	15,2
Kararsızım	39	24,5	39,9
Katılıyorum	80	50,3	90,5
Kesinlikle Katılıyorum	16	10,0	100,0
Toplam	159	100,0	

Performans değerlendirme sisteminin önemini ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı bilmeye yönelik olan soruya katılımcıların %15,1'i olumsuz, %24,5'i kararsız, %60,3'ü olumlu yanıt vererek performans değerlendirme sisteminin önemini ve performansa yaptığı katkıyı bildiklerini ifade etmektedirler.

**Tablo 24.** Performansın Objektif ve Doğru Olarak Değerlendirildiğine İnanıyorum

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	15	9,4	9,6
Katılmıyorum	35	22,0	31,8
Kararsızım	36	22,6	54,8
Katılıyorum	51	32,1	87,3
Kesinlikle Katılıyorum	22	13,9	100,0
Toplam	159	100,0	

Banka çalışanlarına kurumları tarafından performanslarının değerlendirilmesinde objektif ve doğru davranıldığına dair fikirleri sorulduğunda, %31,7'si değerlendirilmediğini, %22,6'sı kararsız olduğunu, %36'sı değerlendirildiği şeklinde cevap vermektedir. Bu tablodan da görüldüğü üzere olumlu cevap ile olumsuz cevap oranlarının birbirine çok yakın olmasına rağmen %4,3'lük bir farkla performans değerlendirmenin objektif ve doğru olarak değerlendirildiği görüşü öne çıkmaktadır.

**Tablo 25.** Performans değerlendirme ile ilgili şikâyetler dinlenir ve dikkate alınır

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	16	10,1	10,1
Katılmıyorum	41	25,8	36,1
Kararsızım	34	21,4	57,6
Katılıyorum	44	27,7	85,4
Kesinlikle Katılıyorum	24	15,1	100,0
Toplam	159	100,0	

Performans değerlendirme ile ilgili şikâyetlerin kurum tarafından dinlenip dikkate alınması ile ilgili soruya, katılanların %25,9'u olumsuz yanıt verirken, %21,4'ü kararsız olduğunu belirtmiştir ve %42,8'i olumlu şekilde cevap vermiştir. Verilen bu cevaplar sonucunda bankalarda performans değerlendirme ile ilgili şikâyetlerin dinlenip dikkate alındığı sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 26.** Performans Değerlemesinde İşle İlgili Başarılarımdan Daha Çok Üslerimle Olan İlişkilerim Dikkate Alınmaktadır

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	13	8,2	8,2
Katılmıyorum	38	23,9	32,1
Kararsızım	35	22,0	54,1
Katılıyorum	57	35,8	89,9
Kesinlikle Katılıyorum	16	10,1	100,0
Toplam	159	100,0	

Çalışanlara performans değerlendirmede iş ile ilgili başarılarından daha çok üsleriyle olan ilişkilerinin dikkate alındığına ilişkin fikirleri sorulmuş ve %32,1 dikkate alınmadığını, %22'si kararsız olduğunu, %45,9'u dikkate alındığını ifade etmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun bu soruya olumlu yanıt vermesi, performans değerlendirmede çalışanın yaptığı iş ile ilgili başarısına nazaran üsleriye olan ilişkisinin daha önemli hale geldiğinin düşünüldüğü dikkat çekmektedir.

**Tablo 27.** Performans düzeyim ile ilgili geri bildirim yapılır

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	7	4,4	4,4
Katılmıyorum	33	20,8	25,3
Kararsızım	23	14,5	39,9
Katılıyorum	76	47,8	88,0
Kesinlikle Katılıyorum	20	12,5	100,0
Toplam	159	100,0	

Banka çalışanlarına performans düzeyleri yapılan değerlendirmeler ile ilgili geri bildirim alıp almadıkları sorulduğunda, %25,2'si almadığını, %14,5'i kararsız olduğunu, %60,3'ü ise aldığı yönünde görüşlerini bildirmektedir. Katılan çalışanların çoğunluğunun bu soruya olumlu cevap vermesi, bankaların performans düzeyi ile ilgili yaptıkları çalışmalarla ilgili bilgilerin geri bildirimini yaptıklarını göstermektedir.

**Tablo 28.** Performans Değerlendirilmesinden Sonra Eksik Olduğum Yönlerimi Araştırır ve Gerekli Önlemleri Alırım

	Katılımcı Sayısı	Yüzde Dağılım	Kümülatif Yüzde Dağılım
Kesinlikle Katılmıyorum	6	3,8	3,8
Katılmıyorum	17	10,7	14,6
Kararsızım	14	8,8	23,4
Katılıyorum	85	53,5	77,2
Kesinlikle Katılıyorum	37	23,2	100,0
Toplam	159	100,0	

Ankete katılanlara performans değerlendirilmesinden sonra eksik oldukları yönlerini araştırıp ve sonra da gerekli önlemleri almaları konusu sorulduğunda, çalışanların %14,5'i olumsuz yanıt verirken, %8,8'i kararsız olduğunu belirtmiştir ve %76,7'si ise olumlu yanıt vermiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere çalışanlar, performans değerlendirmelerinden sonra eksik oldukları yönlerini araştırıp, gerekli önlemleri aldıklarını düşünmektedir.

### Sonuç

Performans, daha önceden belirlenmiş ve hedeflenmiş faaliyetler sonucunda işi gerçekleştiren birey veya kurumun işi yapma becerisini nitel veya nicel olarak değerlendirmedir. Performans değerlendirme ise faaliyeti gerçekleştiren birey veya kuruluşun işi yapma becerisinin ölçülmesidir. Performans değerlendirmenin yönetsel, iş göreni geliştirmeye yönelik ve araştırmaya yönelik amaçları bulunmaktadır. Bu ölçme yapılırken değerlendirilen birim yaptığı işin pozisyonuna göre ölçülmektedir. Performans değerlendirmede, faaliyeti gerçekleştiren kişi veya kuruluş ile ilgili yeterlilik, verimlilik, etkinlik gibi konular ele alınırken faaliyeti gerçekleştirme konusundaki eksiklikler de ortaya çıkmaktadır. Bu değerlendirme işyeri veya kişi ile ilgili çeşitli bilgilerin edinilmesine ve ileriye dönük planlamaların yapılmasında yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirme bu yönleriyle çok yönlü bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde objektiflik ve şeffaflık özellikle değerlendirilen taraf için büyük önem taşımaktadır. Değerlendirilen kişi veya kuruluş bu sürece ne kadar güvenirse işi yapma verimliliği ve etkinliği de o kadar artar. Bu da işi yaptıran tarafın etkinliğini ve getirisini artıracaktır.

Günümüzde sürekli ve hızlı değişim içerisinde olan bankacılık sektöründe de, bankaların rekabet ortamına ayak uydurabilmek, pazar paylarını artırmak, getirilerini maksimum seviyede tutmak ve hedeflerine ulaşabilmeleri için performans değerlendirme önemli bir araç haline gelmiştir. Performans değerlendirme sistemi bankacılık sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenlerle bu çalışmada Çorum ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanlara yönelik anket çalışması yapılarak performans değerlendirme sürecine bakış açıları araştırılmıştır. Anketler Çorum merkezindeki banka personellerine uygulanmıştır. Çalışılan kurumun politikası nedeniyle bazı bankalarda kısıtlı personele anket uygulanması ve bazı çalışanların ankete katılmak istememesi nedeniyle toplam 159 kişiye anket uygulaması yüzyüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır. Elde edilen araştırma verileri SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Analizin sonucunda çoğunluğu özel sektörde çalışan katılımcıların yaptıkları işi sevdiği ve yaptıkları iş ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Katılımcıların işlerini sevmelerine ve yeterli bilgi, beceriye sahip olmalarına rağmen aldıkları ücretin yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bu durum performansı olumsuz yönde etkileyecek bir husustur. Katılımcılar aldıkları ücretten memnun olmasalar da çalışma ortamlarından memnundurlar. Ayrıca katılımcıların yöneticileri ile ilgili fikirlerini almak için sorulan soruların cevaplarından çoğunun yöneticilerin tutumlarından memnun oldukları görülmüştür. %58,4'lük kesim yöneticinin çalışma ortamını iyileştirmek için çözümler aradığı belirtirken %56,6'lık bir kesim yöneticinin aldıkları kararlarda onlara her zaman güvendiğini belirtmiştir. %3,5'lük kesim eğer yöneticisi ile ilgili olumsuz bir durum olursa bunun performansını olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmiştir.

Katılımcıların kurumları ile ilgili görüşlerini incelemek için de çeşitli sorular sorulmuştur. Bunun sonucunda kurumlarının vizyon ve misyonu hakkında çalışanlarına gerekli bilgileri ilettikleri, kurumlarında fikirlerini açıkça beyan edebildikleri, kurumun çalışanlarına yükselme ve kendilerini geliştirme konularında eşit haklar tanıdığı, kurum tarafından mesleki gelişim ve performansları arttırmaya yönelik destek verildiği

ve bu desteklerin bir yatırım olarak görüldüğü sonuçlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların kurumun performans değerlendirmesine bakış açılırlarını ortaya çıkarmak için de çeşitli sorular sorulmuştur. Katılımcılar kurumda yükselme kriterleri ve standartlarının objektif ve herkes tarafından bilindiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca performans değerlendirilirken kişinin unvanının performans değerlendirme de objektifliği etkilemediği, ikili ilişkilerin ve dostlukların göz ardı edilerek kurum tarafından önem verilmediği, personelin kendisi değil yaptığı işin değerlendirildiği, performanslarının objektif ve doğru olarak değerlendirildiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bütün bu olumlu sonuçların yanı sıra katılımcıların %45.9'luk bir kesimi kurumda yapılan performans değerlendirme sürecinde işle ilgili başarılarından daha çok üsleriyle olan ilişkilerinin dikkate alındığını belirtmişlerdir.

Ayrıca yaptığımız araştırmada, kurum tarafından performans değerlendirme süreci ile ilgili şikayetlerin dinlendiği ve dikkate alındığı, performans düzeyi ile ilgili geri bildirim yapıldığı, bu bildirimler sonucunda çalışanların eksik oldukları yönleri araştırarak gerekli önlemleri aldıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarından da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme süreci doğru bir şekilde yönetildiğinde ve geri bildirimlerin sonuçları da izlendiğinde değerlendirilen tarafın işteki verimliliği ve etkinliği artacaktır. Bu artış kurumun piyasadaki güvenilirliğine, etkinliğine, payına ve rekabet gücüne de olumlu olarak yansıtacaktır.

### Kaynakça

Altıntaş, H. (2016). 'Kamu Kurumlarında Çalışan Performansının Değerlendirilmesi Ve Motivasyonuna Etkisi Üzerine Vergi Dairelerinde Bir Araştırma', T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, yayımlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016

Ardıc, O. (2012). 'BDDK Standartlarına Göre Bankalarda Performans Değerlendirilmesi: T.C. Ziraat Bankası Örneği', T.C. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır

Bingöl, D. 'Personel Yönetimi', 3.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1997.

Bozkurt, A. (2009), 'Bankacılık Sektöründe Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri', T.C Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Bankacılık Eğitimi Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009

Erdoğan, İ. 'İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarıyı Değerleme Teknikleri', İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.

Fındıkçı, İ. 'İnsan Kaynakları Yönetimi', İstanbul: Alfa Yayınları, 1993

Göksu, N. (2003), 'İşgören Ve İşverenlerin Ücret Algılamalarının İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma', T.C Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2003

Kalyoncu, T. (2010), 'Performans Değerlemesi Ve Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki: Teb Çağrı Merkezi Örneği', T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Tezi, Edirne, 2010, S24

Kaynak, T.Vd. (2000). 'İnsan Kaynakları Yönetimi', İ.Ü. İşletme Fak. İ.K.Y. Ana Bilim Dalı, 2. Baskı: İstanbul, 2000

Kelleroğlu, H. (2003). 'Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması', Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.8 S.1 S.103-127 Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nisan 2016; 9

Özçelik, A. (2000). "Performans Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş Ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yönetim Dergisi, Sayı No: 35, 2000

Özdemir, İ. (2007). 'Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Performans Değerleme Yöntemleri, Performans Yönetim Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Model Önerisi', T.C Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2007

Palmer, M. (1993). 'Performans Değerlendirmeleri', American Management Association, 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993

Savuran, H.(2013) .'Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama', Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2013

Tbb,(2016). 'Türkiye'de Bankacılık Sektörü'. Available At: [https://www.Tbb.Org.Tr/Content/Upload/Dokuman/7453/Turkiye%27de\\_Bankacilik\\_Sektoru\\_2013-2017\\_Mart.Pdf](https://www.Tbb.Org.Tr/Content/Upload/Dokuman/7453/Turkiye%27de_Bankacilik_Sektoru_2013-2017_Mart.Pdf), [Erişim Tarihi:10.12.2017].

Uyargil, C. (1994). 'İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi', İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:262, 1994

Yüksel, Ö, (2000). " İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonlarından Başarı Değerlendirmede Yeni Yaklaşımlar ", İnsan Kaynakları Sempozyumu, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya, 2000.