

## BÖLÜM 8

# COVID-19 SÜRECİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN BANKA ÇALIŞANLARININ GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Serkan DEMİREL<sup>1</sup>

### GİRİŞ

Covid-19 salgını ilk olarak Aralık 2019'da Çin'in Vuhan kentinde başlamıştır. Salgın dünyayı etkisi altına alarak Mart 2020'de ciddi bir ekonomik krize neden olmuştur. Virüs salgını erken aşamada Asya ülkelerine yayılırken kısa sürede Avrupa'yı ve diğer ülkeleri de etkisi altına almıştır. Yakın tarihte dünya ekonomisi ilk kez böylesine evrensel, yüksek etkili bir sağlık kriziyle karşı karşıya kalmıştır. Bu anlamda virüsün yakın temas yoluyla bulaşma riskinin yüksek olması alınan aşırı önlemlerin kapsamını genişletmiştir. Çalışan ve müşteri ilişkilerinin yüksek olduğu sektörlerde kısıtlamalar getirilmiş veya faaliyetlerin tamamen durdurulmasına yönelik tedbirler alınmıştır. Öyle ki; salgının güçlü ilk dalgasının yaşandığı Mart-Haziran 2020 arasındaki dönemde sanayi ve hizmet sektörü faaliyetleri tamamen durma noktasına gelmiştir.

Diğer yandan gıda üretimi sektörü dışında birçok sektör faaliyetlerini durdurmuş veya optimum kapasitenin altında faaliyetlerine devam etmiştir. Bu süreçte çalışanlar uzaktan çalışma veya evden çalışma sistemlerine geçmiş veya çalışma saatleri güncellenmiştir.

Bu gelişmelerle birlikte sürekli ve hızla değişen bankacılık sektöründe sektör getirisininin yüksek düzeyde tutulması ve belirlenen amaçlara ulaşılması açısından çalışanların verimli ve yüksek motivasyon ile çalışmaları önemli bir faktördür. Bu aşamada performans değerlendirme oldukça gerekli bir araçtır. Performans değerlendirme süreci dikkatli yapılması gereken zor ve yüksek çaba gerektiren bir süreçtir. Genel olarak bu süreçte personelin kurum tarafından değerlendirilmesi, bu değerlendirme sonuçlarının personel aktarılması ve bu geri dönüş çerçevesinde

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, sdemirel@gelisim.edu.tr

personelin kendisini geliştirmek adına yapacaklarını planlaması şeklinde özetlenebilir. Bu anlamda personelin etkin ve verimli çalışması sağlanmış olmaktadır. Performans değerlendirme yapan kurumun faaliyetleri konusunda bilgi verirken personele ise kariyer planlama açısından yardımcı olmaktadır.

Her sektörde önemli bir yere sahip olan performans değerlendirme bankacılık sektöründe de oldukça önemlidir. Bankacılıkta çalışanlar müşterilerle her an yüz yüze iletişim halindedir. Bu açıdan çalışanın memnuniyeti ve işten tatmin durumu tutum ve davranışlarına yansiyarak müşteriye iletilmektedir. Bu açıdan personelin yapılan değerlemenin objektiflik ve adalet ilkesine uygunluğuna inanması önemlidir. Dolayısıyla çalışanlar bu değerlendirme sürecine ne kadar güvenirse o ölçüde iş performansı ve motivasyonu artacak, iş tatmin düzeyi ve iş yerinde mutlu olma durumu da beraberinde yükselecektir. Bu durum ise işine yansiyacak yaptığı işin kalitesi, müşteri memnuniyeti, iş verimliliği ve etkinliği de artacaktır. Sonuç olarak sektör verimliliği ve etkinliğinin artmasının yanı sıra rekabet gücü de artacak ve belirlenen hedeflere ulaşılması daha kolay olacaktır.

Bu araştırmada, banka çalışanlarının performans değerlendirme konusundaki görüşleri alınarak özellikle Covid-19 süreci ile birlikte yaşadıkları sorunları ve bu konudaki beklentilerinin araştırılması hedeflenmiştir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Performans Değerlendirme**

Çalışan performans değerlendirmesi, ödül sistemi ile birlikte çalışan performans yönetiminin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Venclová, Salková & Koláčková, 2013). Bunun nedeni, çalışanların bilgi ve becerilerinin en değerli kaynak olarak görülmesinden dolayı, sadece onları geliştirmek ve ödüllendirmek değil, aynı zamanda değerlendirmeyi de mümkün kılmasıdır. Çalışan performans değerlendirmesi, yöneticilerin çalışanların performanslarını değerlendirdiği, karşılaştırdığı ve geri bildirimler sağladığı ayrıntılı bir süreçten oluşmaktadır. Çalışan değerlendirmesi yapmanın önemi genellikle ihmal edilir ve gözden kaçırılır. Bu durum çalışanlara ve yönetime ilerleme açısından engel teşkil etmektedir. Uzun vadeli amaçları gerçekleştirmek ve şirket ile çalışan arasında sağlıklı bir ilişki kurmak için çalışanların sürekli olarak değerlendirilmesi esastır.

Performans değerlendirmelerinin birkaç avantajı aşağıda detaylandırılmıştır (Fawcett, 2015; Hamlett, 2017):

- Performans değerlendirmesi çalışanlara değerli olduğunu hissettirir.
- Çalışanlara sağlanan geri bildirim örgütsel bağlılığı artırır.

- Performans değerlendirme sonucu çalışanların ödüllendirilmesi personel devir hızını azaltır.
- Çalışan şikayetlerini azaltır.
- Takım çalışmasını teşvik eder.
- İhmal, itaatsizlik veya suç faaliyeti dahil olmak üzere bir çalışanın niteliklerini kanıtlamak için yasal bir zorunluluk oluşturur.
- Düşük performans ve işe geç gelme tutumlarını ortadan kaldırır.
- Çalışanları uzun vadeli hedeflere yönlendirir.

### **2.1.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Literatürde performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili birçok yöntemden bahsedilmiştir. Performans değerlendirme yöntemleri Khan (2017) tarafından belirtildiği üzere geleneksel yöntemler ve modern yöntemler olmak üzere iki kategoride sınıflandırılabilir. Khan'a (2017) göre ilk yöntem derecelendirme ölçekleri yöntemidir. Bu yöntem, çalışanları analiz eden, kontrol listesini buna göre düzenleyen ve bir üst yönetici tarafından yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Kontrol listesinde her özelliğin önünde bir ölçek puanı vardır. Bu ölçek, mükemmelden kötü performansa kadar uzanır ve ölçekteki seçeneklerin her biri sayısal bir değerle ilişkilendirilir. Bu sayısal değerler daha sonra, çalışanın performansını temsil eden toplam puanı verir. Ancak, bu yöntem gözetmen yanlılığına yol açabilir ve performansa sayısal bir değer vermek her zaman doğru değildir. Her insan benzersiz olduğundan, yetenekleri tek bir kâğıt parçasına sığdırılmaz, bu nedenle temel yetenekleri fark edilmeyebilir. Bu performans değerlendirme yöntemi, değerlendirilen çalışanın görüşünü içermez, ancak firma için daha hızlı ve daha uygun maliyetlidir. Agarwal & Thakur (2013) sıralama yöntemini, tüm çalışanların en iyiden en kötüye doğru sıralandığı geleneksel yöntemlerden bir diğeri olarak ele almışlardır. Bu yöntem, her bireyin kendi yetenekleri doğrultusunda değerlendirilmesi ve birbiriyle karşılaştırılmaması nedeniyle oldukça verimsiz bir yöntemdir.

Grafik derecelendirme, birçok firma tarafından kullanılan başka bir performans değerlendirme yöntemidir. Kullanışlılık ve pratikliğin yanı sıra belirli bir süre boyunca güvenilirlik ve tutarlılık sağlamak için geliştirilmiştir. Bu yöntem, derecelendirme ölçekleri yöntemine benzer. Anlatı yöntemi ise, bir çalışana değerlendirmek için oldukça uzun bir süreç gerektiren geleneksel bir yöntemdir. Bu yöntemin gereği, işverenin bir çalışanın geçmiş performansı, güçlü ve zayıf yönleri, organizasyondaki mevcut konumu ve potansiyellerini daha iyi elde etmek için hangi alanlarda geliştirebilecekleri hakkında bir açıklama yazması şeklinde

uygulanmaktadır (Agarwal & Thakur, 2013). Bununla birlikte, bu tür bir yöntem zaman alıcı olabilir ve yönetici çalışan performansı ile ilgili verileri istemeden de olsa göz ardı edebilir. Ayrıca, bu yöntem önyargılara da neden olabilir.

Modern performans değerlendirme yöntemlerinden 360 derece yöntemi ilk olarak Espinilla & ark., (2013) tarafından ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. 360 derece yöntemi geleneksel yöntemlerden çok farklıdır. Denetçiler, müşteriler, ekip üyeleri, meslektaşlar ve değerlendirilecek olan çalışanlarla etkileşime giren kişinin kendi görüşleri dahil birden fazla kişinin görüşlerini içeren bir yöntemdir. Bu değerlendirme yöntemi uygulanırken birden fazla kriter dikkate alınır. Çalışan ile ilgili veri ayrıntılı bir şekilde toplanır. Bu yöntem çalışan performansının daha bütünsel bir görüntüsünü veren ve çalışanın geleneksel yöntemlerde karşı karşıya kalabileceği tüm önyargıları ortadan kaldıran, birden fazla paydaşın dahil olduğu çok kapsamlı ve adil bir değerlendirme yöntemidir. 720 derece yöntemi ise daha yaygın olarak üst düzey yönetimi gözden geçirmek için kullanılan daha gelişmiş bir performans değerlendirme biçimidir. Daha güçlü, kişiselleştirilmiş ve her şeyden önce müşterilerden, şirketin yatırımcılarından ve onların astlarından gelen incelemeleri içermektedir. Bu tür bir performans değerlendirme yöntemi, herhangi bir şirketin ana paydaşı olan ve görüşleri önemli olan müşterilerin ve yatırımcıların algılarına odaklanır.

### ***2.1.2. Performans Değerlendirme Stratejilerinin Kalitesini Etkileyen Faktörler***

Performans değerlendirme stratejilerinin kalitesini etkileyen ve dolayısıyla çalışan motivasyonunu etkileyen bazı faktörler söz konusudur. Bir veya daha fazla araştırmacı tarafından tanımlanan bu tür faktörlerin bazıları aşağıda gözden geçirilmiştir.

#### ***Halo etkisi***

Keeping & Levy'ye (2012) göre, yöneticilerden gelen genel önyargılar değerlendirme sürecini etkileyebilir. Genel önyargılar çok sayıda önyargı içerir, ancak yalnızca birkaçının etkisi vardır. İlk olarak, değerlendirici yetkin değilse, herkesi ortalama ve eşit olarak değerlendirir. Ayrıca yöneticiler, kendisini kişisel olarak sorumlu kılacak herhangi bir çatışma veya durumdan kaçınmak için tüm çalışanlarını "iyi" (ortalamanın üzerinde) olarak işaretleme eğiliminde olabilir.

Halo etkisi, performans değerlendirme sürecinde aşırı genellemeyi içerir. Halo etkisi, çalışanları belirli (birkaç) üstün niteliklere göre değerlendirmeyi ve genelleme yapmayı, yani çalışanın herhangi bir gerekçe göstermeden her alanda iyi olduğu varsayımını içerir. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanları birkaç eksik yeteneğe

göre değerlendirdiği ve her açıdan ortalamanın altında olduğunu da içermektedir (Chen & Huang, 2016). Bu önyargılar genellikle yöneticilerin bir çalışanı diğerine tercih ettiği durumların ortaya çıkmasına neden olur.

### ***Değerlendirme standartları***

Performans değerlendirilmesinde kullanılan standartların hemen hemen hepsinde bazı eksiklikler mevcuttur. Yöneticiler veya sistem, özneliği veya nesneliği diğerinden daha fazla tercih etme eğilimindedir. Öznel yaklaşım, yalnızca çalışanların tutum ve kişiliğine göre değerlendirmeyi ifade ederken, nesnel yaklaşım yalnızca yapılan toplam işe göre değerlendirilme yapılması şeklinde açıklanabilir (Keeping & Levy, 2012). İki sürecin birleşimi ve mükemmel dengesi, işletmeler için hayati öneme sahiptir, çünkü birine yönelik önyargı, değerlendirme sürecini büyük ölçüde etkiler (Boswell & Boudreau, 2103). Bazen şirketler, modern değerlendirme sürecinin tüm önemli ve ilgili faktörlerini hesaba katmayan geleneksel (eski) bir değerlendirme düzenine sahiptir. Böyle bir davranış, yalnızca çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini engellemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlar yeteneklerine göre ödüllendirilmediklerini hissettiklerinde işten ayrılma oranını da artırabilir.

### ***İletişim***

İşletme ve bireyler arasındaki iletişim, herhangi bir firmanın etkin bir şekilde çalışması ve ilerlemesi için çok önemlidir. Benzer şekilde, performans değerlendirme sırasında iletişim esastır (Boswell & Boudreau, 2103). İyi bir iletişim süreci hem yatay hem de dikey olarak kusursuz iletişimi içerir. Yatay iletişim, çalışanlar arasında motivasyonu ve bağlılığı artırırken, dikey iletişim kişinin işverenleriyle koordinasyonunu geliştirir. Ayrıca, işveren (yönetici), kendi yargısına ek olarak, ekip ve yapılan tüm görevler hakkında eksiksiz bir çalışan bakış açısına sahip olur. Bu sayede yönetici, çalışanın performansını değerlendirirken bilgi eksikliğinden kaynaklanan herhangi bir önyargıya sahip değildir.

Geleneksel değerlendirme yöntemleri, tek yönlü bir değerlendirmeyi içerdiğinden aynı zamanda tek yönlü bir iletişim modelini içerir. Bu çalışan değerlendirmesinin önyargılı (kasıtlı veya kasıtsız) ve haksız olabileceği anlamına gelir, çünkü geri bildirim yoktur. Tüm bu nedenlerden dolayı, modern değerlendirme süreci, çok yönlü değerlendirme sürecini ve çift taraflı iletişimi (360 derece değerlendirme süreci) kapsadığından dolayı tercih edilmelidir (Denisi & Kulger, 2012).

### ***Liderlik***

Her yönetici veya lider aynı zamanda birer çalışandır. Çalışanlar arasında kariyer planlaması sürecinde liderlik niteliklerini ortaya koyanlar yarının yöneticileri ve

hatta CEO'ları olmayı başarır (Banner & Cooke, 2015). Bu yeteneklere sahip çalışanlar değerlendirme sürecinde açıkça öne çıkmakta ve bu nedenle değerlendirme stratejilerinin kalitesini de etkileyen en önemli faktörler olarak kabul edilmektedir.

Liderlik nitelikleri, genel ekip performansı için de hayati öneme sahiptir. Bu insanlar grubun sözcüleri olarak ortaya çıkarlar ve örgütün gelecekteki temsilcileri olarak anılırlar. Genellikle liderlik potansiyeli sergileyen çalışanlar işletmeler açısından oldukça önemlidir (Banner & Cooke, 2015).

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı, liderlik niteliklerini yansıtan çalışanlara önemli ölçüde daha yüksek puan verilir ve diğer bazı eksik nitelikleri de hafifletilir. Yani yöneticiler, liderlik nitelikleri lehine diğer zayıflıkları (teknik açıdan) göz ardı edebilir ki bu değerlendirme etkin bir sonuç vermeyebilir.

### ***Değişiklik yönetimi***

Rekabetten kaynaklanan değişiklikler işletmeler açısından önemlidir (Hansen & Wenerfelt, 2013). Bu nedenle, bu faktör performans değerlendirme sürecinde ve stratejilerinde de hesaba katılır (veya etkiler). Organizasyonel değişiklikler normun bir parçasıdır ve genellikle organizasyonel gelişim ve büyüme ile ilişkilendirilir (Shalley & Gilson, 2014). Bu açıdan değişiklik yönetimi işletmelerin performans değerlendirme süreçlerinin kalitesini de içeren bütün faaliyetlerini etkiler.

Bu değişimler hızlı olduğu için değerlendirme süreçlerinde etkileri de çok belirgindir (Hansen & Wenerfelt, 2013). Performans değerlemede başarı genel olarak yöneticiye, değişikliği kendi sürecine nasıl entegre ettiğine ve çalışanın kişisel performansının (bağlılık ve beceri) değişiklikten kaynaklanan performanstan (öncesi ve sonrası) ne kadar farklılaştığına bağlıdır. Bu süreçte diğer önemli bir husus, çalışanların işe bağlılığı, becerileri, motivasyonu ve hatta liderlik niteliklerinin mevcut sisteme göre değişebileceğidir. Yani sistem değiştikçe bu faktörler de değişebilir. Bu nedenle, değerlendirme süreci için, çalışan performanslarındaki bu değişikliklerin kuruluş için verimli olup olmayacağı gerçeğinin dikkate alınması ve aynı zamanda uzun vadede kısa vadeye faktörün analiz edilmesi de önemlidir.

### ***Çeşitliliğin takdir edilmesi***

Çeşitlilik, günümüz örgüt kültüründe en önemli olgulardan biridir. Bir kuruluştaki çeşitlilik herhangi bir türde veya birden çok türde olabilir: Örneğin: yaş, kültür, din, ırk, kurumsal deneyim vb. (Youndt & ark., 2016). Bir kuruluş için tüm alanlardaki çeşitlilikle uğraşmak başarılı olmak ve gelişmek için çok önemlidir. Bu aynı zamanda değerlendirmeler için tasarlanmış değerlendirme süreçleri ve stratejilerini de içerir (Levy & Williams, 2014). Değerlendirme süreçlerinde yöneticilerin, çeşitliliği organizasyonun bir parçası olarak görmesi ve ona göre

değerlendirme yapması gerekmektedir (Youndt & ark., 2016). Örneğin, farklı çalışanlar, demografik veya kültür farklılıkları nedeniyle farklı iş becerilerine sahip olabilir, bu da yöneticilerin mantıksız davranmaması ve tüm çalışanları aynı alımdan değerlendirmeleri gerektiğini yansıtır (Levy & Williams, 2014). Ayrıca, değerlendirme yönteminin kendisi demografik özelliklerden kaynaklanan herhangi bir önyargıyı kapsayacak şekilde olmamalıdır (Maroney & Buckely, 2012).

### **2.1.3. Performans Değerlendirmenin Avantajları**

Maley & Kramer (2014) araştırmalarında çalışan performansının organizasyon stratejisi üzerinde büyük etkisi olduğunu ve bu nedenle performans değerlendirmelerinin firma için önemli ve avantajlı olduğunu belirtmişlerdir. Belirli bir firmadaki çalışanlar, firmaya rekabet avantajı sağlayan organize olmuş bir ekip olarak işlev görür. Performans değerlendirmeleri, bir ekibin zayıf yönlerine işaret eder ve geliştirilebilecek alanları belirleyerek performansını iyileştirmeye yardımcı olur. Bu şekilde performans değerlendirme kuruluşların rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur.

Adler & ark., (2016) tarafından belirtilen performans değerlendirme tekniklerini kullanan bir organizasyonun birçok avantajı olduğu ifade edilmiştir. Performans değerlendirme avantajları şu şekilde ifade edilebilir; performansın sürekli olarak izlenmesine yardımcı olur, üst ve alt yönetimin çalışan ciddiyetinin ve kuruluşa bağlılığının durumu ve düzeyi hakkında bilgi sahibi olunur ve çalışan performansının birçok yönü kolaylıkla test edilebilir. Performans değerlendirme tüm kuruluşlar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır ve çalışanlar ve yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. Modern performans değerlendirme yöntemleri, özellikle çok sayıda çalışanın bulunduğu kamu sektöründe de çok faydalıdır.

Evans & Tourish (2016), performans değerlendirme sürecinin çalışanlara kendilerini kanıtlama ve kariyer planlama şansı verdiği için oldukça avantajlı olduğunu belirtmektedirler. Çalışanlar, patronlarının dikkatini çekme, daha yüksek maaş, terfi ve takdir görme açısından önemli ölçüde fayda sağlarlar.

Özet olarak performans değerlemenin faydaları şu şekilde ifade edilebilir; Performans değerlendirme değerlendirmeyi yapan kişiye, uygulamalar hakkında girdi sağlamaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca çalışan hedeflerinin belirlenen hedeflerle ne kadar uyumlu olduğunu incelemeye olanak sağlamaktadır. Diğer yandan performans değerlendirme çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına ve şeffaflılıkla olabilecek sorunları incelemelerine yardımcı olabilecek ek gereksinimlerini açıklamak için organize bir prosedür sunmaktadır. Performans değerlendirme süreçleri, çalışanların ve şeflerinin birbirlerini daha iyi anlamalarına ve firmanın

hedefleri konusunda birbirleriyle senkronize olmalarına yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirme gelecek yıllarda yapılması gereken değişiklikleri kapsamlı bir şekilde ele alıp düzenlemeye, bir strateji oluşturmaya ve ardından çalışan hedeflerini buna göre belirlemeye yardımcı olacak bir yapı sağlamaktadır. Ayrıca değerlendirmenin yapıldığı yılda ki zayıflıklar tespit edilip önlemler alınmasına olanak tanır. Son olarak performans değerlendirme, makul bir ücret artışı sağlamakta ve bu durum çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır (Evans & Tourish, 2016).

## **2.2. Bankacılıkta Performans Değerleme**

Bankacılıkta performans değerlendirme ile ilgili literatür taraması şu şekilde özetlenebilmektedir.

Bozkurt (2009) çalışmasında bankacılık sektöründeki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde performans değerlendirmenin rolünü belirlemeye çalışmıştır. Araştırma kapsamında, bankacılık sektöründeki performans değerlendirme ve performans değerlendirmeye dayalı eğitim uygulamaları hakkında banka çalışanlarının anket sorularına verdiği cevaplar temel alınmıştır. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak performans değerlendirme ile eğitim arasındaki etkileşim incelenmiştir. Performans değerlendirme ve eğitime dair bulgular, bankacılık sektöründe eğitim ihtiyaçlarının tespitinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılan çalışanların edindiği bilgi ve becerileri çalışır-ken uygulayabildikleri görülmektedir.

Dilek (2009) çalışmasında elde ettiği sonuçlara göre, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ihtiyacının tespitinde etkin şekilde kullanıldığı ve gelecekte de kullanılmaya devam edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Kelleroğlu (2003) çalışmasında performans değerlendirmede önem verilen kriter ile gelecekte önem verilmesi gereken kriterleri araştırmıştır. Buna göre, işteki verim düzeyi ve mesleki bilgi ve beceriler önem sırasında ortak noktayı oluşturmaktadır. Çalışmada ayrıca bu faktörlerin hem işletme hem de çalışanlar tarafından benimsenmesinin gerekliliği ifade edilmiştir.

Yumuşak (2009) yaptığı çalışmasında katılımcıların çoğunun performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara katıldıklarını ifade etmiştir. Bu durum, işletmenin performans değerlendirme kriterleri ve standartları belirlenirken, personel plan ve hedefler doğrultusunda hazırlandığının bir göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır.

Kingır & Taşkiran (2006) çalışmalarında performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgörenlerin görüşlerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda elde edi-



len bulgular ışığında, performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili bankadaki işgörenlerin görüşleri ortaya konmuş, personel ve yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Wanke & ark., (2016), farklı ülkelerden 114 İslami bankanın performanslarını değerlendirmek için TOPSIS ve yapay sinir ağları modelini kullanmışlardır. Analiz sonucunda ülke kökeni ve maliyet yapısına ait değişkenlerin, bankaların verimlilikleri üzerinde bariz bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

Aslan (2019) çalışmasında bankacılık sektöründe performans değerlendirme ve ücret yönetimi konularını teorik açıdan ele alarak performans değerlendirmenin ücret yönetimine etkisini incelemiştir. Çalışmada elde edilen verilere göre; işletmeler, çalışan personel motivasyonları, performansları ile ücretleri arasında ilişki kurarak hem çalışanların performanslarını hem de kurumlarının genel performansını artırmayı hedeflemeli ve bu amaçla performans dayalı ücret sistemi oluşturmalıdır.

Birimoğlu (2014) çalışmasında bankacılıkta performans değerlendirme sistemi uygulamaları ve mobbing ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre performans değerlendirme sistemi ile mobbing oluşma sıklığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Kuhak (2019) çalışmasında bankacılık sektöründe çalışan performans değerlendirmesinin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda iş görenlerin motivasyon düzeylerinin performans seviyesine göre farklılık gösterdiği, iş görenlerin unvan, cinsiyet, yaş, kıdem ve pozisyon değişkenlerinin uygulanan performans ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Helvacioğlu & Fırın (2020) çalışmalarında bankacılık sektöründe örgüt sağlığının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Analizlerin sonucunda, örgüt sağlığının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyete pozitif ve anlamlı yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgüt sağlığının performans değerlendirme boyutlarından olan memnuniyetin sistem bilgisi üzerine pozitif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Dursun, Gökçe, & Dereli, (2020) çalışmalarında çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin çalışanların işleriyle ilgili tutum ve davranışları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, performans değerlendirme sisteminden duyulan çalışan memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Savuran (2013) çalışmasında bankacılık sektöründe mevcut performans değerlendirme sürecini gözden geçirmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda,

yeni performans değerlendirme modeli uygulanmasının, bankanın kariyer yönetimini daha da etkinleştireceği sonucuna ulaşılmış olup banka genelinde uygulanabilmesi için öneri ve tavsiyelerde bulunulmuştur.

Sakınç & Kakaç (2018) çalışmalarında bankacılık sektöründe çalışanların performans değerlendirme ile ilgili sorunları ve beklentilerini araştırmışlardır. Çalışanların performansını etkileyen faktörler; yöneticilerine tutumları, ücretler ve çalışma koşulları olarak ifade edilebilir. Bu çalışmanın sonucunda, çalışmaya katılan personelin kendilerini iş anlamında yeterli gördüğü, yöneticileri ile sorun yaşadıkları ve ücretlerin yetersiz olduğu ileri sürülmüştür. Bu problemlerin ise çalışan performansını olumsuz etkilediği sonucuna da ulaşılmıştır.

Ayalew & ark., (2019), Rubel & ark., (2020), Staempfli & Lamarche, (2020) Wang & ark., (2020) çalışmalarında örgüt kültürünün çalışan performansını etkilediğini ifade etmişlerdir.

Heryanto (2019), Rubel & ark., (2020), Staempfli & Lamarche, (2020) çalışmalarında yüksek ve düşük iş motivasyonunun performansı etkilediğini belirtmişlerdir.

Sija (2021) çalışmasında Covid-19 sırasında bankacıların performansını etkileyen en güçlü faktörü belirlemeye çalışmış ve Doğu Malezya'daki seçili bankalarda bankacılık çalışanları arasında performansı etkileyen baskın unsurun tanınma ve adalet olduğunu ileri sürmüştür. Benzer şekilde Sidhu ve Nizam (2020) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde etmişlerdir.

Sapta & ark., (2021) çalışmasında Covid-19 pandemisinde Bali'deki kırsal bankalarda teknoloji, organizasyon kültürü ve iş memnuniyetinin, özellikle bir pandemi sırasında performansı artırmak için bir motivasyon olabileceğini açıklamışlardır.

### **3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada covid-19 sürecinde bankacılık sektöründe çalışanların performans değerlendirme ile ilgili görüşlerinin ele alınması amaçlanmıştır. Bununla birlikte bankacılık sektöründe performans değerlendirme ile ilgili eksikliklerin tespit edilmesi ve bu yönde öneriler getirilmesi de çalışmanın amaçları arasındadır.

Performans değerlendirme, araştırmacıların giderek daha fazla üzerinde durduğu ve çalıştığı konulardan biridir. Bu kapsamda, bundan sonra yapılacak araştırmalarda, farklı bankalarda çalışan iş görenlerin görüşlerinin değerlendiril-

mesinin hem karşılaştırma olanağı sağlaması hem de konuya ilişkin yazına katkı sağlaması açısından önemli olduğu kabul edilebilir. Ayrıca, performans değerlendirme çalışmaları ile iş gören verimliliği arasındaki ilişkinin araştırılması, bankaların kullandığı performans değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi ve farklı bankaların performans değerlendirme çalışmalarının incelenmesi gibi çalışmalar da literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın amacı doğrultusunda bankacılık sektöründe covid-19 sürecinde performans değerlendirme ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca bankacılık sektöründe performans değerlendirme ile ilgili ölçek araştırması yapılmış, elde edilen bilgiler doğrultusunda covid-19 süreci dahil edilerek kullanılan ölçek çalışmaya uygun halde düzenlenmiştir. Çalışmada kullanılan “Personel Değerlendirme Ölçeği” Sakınç & Kakaç (2018) çalışmasından alınmıştır.

Bu çalışmada, İstanbul ilinde bulunan 14 banka şubesinde çalışan 300 kişiye personel değerlendirmeye yönelik görüşlerinin alınması için anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analize tabi tutulmuştur.

## 4. BULGULAR

Çalışma verileri SPSS programında analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Değişken	Gruplar	n	%	
Cinsiyet	Kadın	173	57,7	
	Erkek	127	42,3	
Yaş	18-24	34	11,3	
	25-30	14	4,7	
	31-35	73	24,3	
	36-40	117	39,0	
	40 ve üzeri	62	20,7	
Medeni durum	Bekar	89	29,7	
	Evli	211	70,3	
Eğitim Durumu	Lise	24	8,0	
	Önlisans	24	8,0	
	Lisans	154	51,3	
	Lisansüstü	89	32,7	

**Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (N=300)  
(DEVAMI)**

Gelir Düzeyi	2.500-4.500 TL	63	21,0	
	4.501- 6.500 TL	188	62,7	
	6.501 -8.000 TL	14	4,7	
	8.001 -10.000 TL	9	3,0	
	10.000 TL ve üzeri	26	8,7	
Bankada çalışılan departman Operasyon	Pazarlama	252	84,0	
	48	16,0		
Çalışılan bankanın statüsü Özel	Kamu	62	20,7	
	238	79,3		
Pandemi döneminde bankam her zaman maddi manevi yanımda olmuştur Hayır	Evet	134	44,7	
	166	55,3		
	<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100</b>	

Tablo 1’de yer alan bilgilere göre çalışmaya katılanların %57,7’si (173 kişi) kadın, %42,3’ü (127 kişi) erkektir. Katılımcıların %11,3’ü (34 kişi) 18-24, %4,7’si (14 kişi) 25-30, %24,3’ü (73 kişi) 31-35, %39’u (117 kişi) 36-40 ve %20,7’si (62 kişi) 40 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların %29,7’si (89 kişi) bekar ve %70,3’ü (211 kişi) evlidir. Çalışmaya katılanların %8’i (24 kişi) lise mezunu, %8’i (24 kişi) önlisans, %51,3’ü (154 kişi) lisans mezunu ve %32,7’si (89 kişi) lisansüstü mezunudur. Çalışmaya katılanların %21’i (63 kişi) 2.500-4500 TL, %62,7’si (188 kişi) 4.501-6.500 TL, %4,7’si (14 kişi) 6.501-8.000 TL, %3’ü (9 kişi) 8.001-10.000 TL ve %8,7’si 10.000 TL ve üzeri gelir düzeyine sahiptir. Çalışmaya katılanların %84’ü (252 kişi) pazarlama departmanı ve %16’sı (48 kişi) operasyon departmanında görevlidir. Çalışmaya katılanların %20,7’si (62 kişi) kamu bankalarında, %79,3’ü (238 kişi) özel bankalarda çalışmaktadır. Son olarak çalışmaya katılanların %47,7’si pandemi döneminde çalıştıkları bankanın maddi manevi her zaman yanında olduğunu, %55,3’ü (166 kişi) ise olmadığını ifade etmişlerdir.

**Tablo 2. Performans Değerlendirme Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.
Pandemi dönemi bankacılığa olan sevgimi etkilememiştir.	300	1	5	2,78	1,401
Bankacılıkla ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahibim	300	1	5	3,89	1,273
Aldığım ücret pandemi döneminde yaptığım işe göre yeterlidir	300	1	5	2,25	1,288
Pandemi döneminde çalışma ortamımın hijyenik olmasından ve rahatlığından memnunum.	300	1	5	3,22	1,370
Yöneticim pandemi döneminde çalışma ortamını iyileştirmek için çözümler aramıştır.	300	1	5	2,92	1,221
Yöneticim çalışanların aldığı kararlara güvenir	300	1	5	2,78	1,244
Yöneticimle aramızda oluşan sorunlar performansımı olumsuz etkiler.	300	1	5	3,41	1,241
Kurumum vizyon ve misyonunu net bir şekilde belirlemiştir.	300	1	5	3,36	1,220
Kurumumda pandemi döneminde görüşlerimi açıkça beyan edebildim.	300	1	5	3,01	1,272
Kurumumuz pandemi döneminde çalışanların kariyer planlamasına olanak tanımıştır.	300	1	5	2,56	1,371
Kurumum pandemi döneminde çalışanların gelişimi ile ilgili gerekli desteği sağlamıştır.	300	1	5	2,74	1,265
Kurumumuzda kariyer planlama ile ilgili kriter ve standartlar tarafsız bir şekilde hazırlanmıştır.	300	1	5	2,69	1,277
Performans değerlendirme sürecinde çalışanın mevkisi ve ünvanı süreci olumsuz etkilemez.	300	1	5	2,57	1,218
Performans değerlendirme sürecinde dostluk ve arkadaşlık süreci olumsuz etkilemez.	300	1	5	2,92	1,289
Performans değerlemede personelin kişiliği değil işi değerlendirilir.	300	1	5	2,84	1,291
Performansımın pandemi döneminde objektif ve doğru olarak değerlendirildiğine inanıyorum.	300	1	5	2,16	1,255
Pandemi döneminde performans değerlendirmeyle alakalı çalışan geri dönüşleri dikkate alınmıştır.	300	1	5	2,04	1,283
Performans değerlendirme sürecinde işten ziyade yöneticilerimle olan ilişkilerin dikkate alınmıştır.	300	1	5	3,13	1,233
Pandemi döneminde performans düzeyim ile ilgili geri bildirimler yapılmıştır.	300	1	5	3,13	1,230
Performans değerlendirme sonucunda eksik yönlerimi telafi ederim.	300	1	5	3,44	1,354

Tablo 2’de çalışmaya katılım sağlayan banka personelinin pandemi döneminde personel değerlendirme ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir. Sırası ile bu görüşlere verilen cevaplar şu şekilde yorumlanmaktadır. “Pandemi dönemi bankacılığa olan sevgimi etkilememiştir” ifadesine katılımcıların çoğu katıldıklarını, “Bankacılıkla ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahibim” ifadesine katılımcıların çoğu katıldıklarını, “Aldığım ücret pandemi döneminde yaptığım işe göre yeterlidir” ifadesine katılımcıların yarısından fazlası katılmadıklarını, “Pandemi döneminde çalışma ortamının hijyenik olmasından ve rahatlığından memnunum” ifadesine katılımcıların geneli katıldıklarını, “Yöneticim pandemi döneminde çalışma ortamını iyileştirmek için çözümler aramıştır.” ifadesine katıldıklarını, “Yöneticim çalışanların aldığı kararlara güvenir.” ifadesine katıldıklarını, “Yöneticimle aramızda oluşan sorunlar performansımı olumsuz etkiler.” ifadesine katıldıklarını, “Kurumum vizyon ve misyonunu net bir şekilde belirlemiştir.” ifadesine katıldıklarını, “Kurumumda pandemi döneminde görüşlerimi açıkça beyan edebildim.” ifadesine yarıya yarıya katıldıklarını, “Kurumumuz pandemi döneminde çalışanların kariyer planlamasına olanak tanımıştır.” ifadesine katıldıklarını, “Kurumum pandemi döneminde çalışanların gelişimi ile ilgili gerekli desteği sağlamıştır.” ifadesine yarı yarıya katıldıklarını, “Kurumumuzda kariyer planlama ile ilgili kriter ve standartlar tarafsız bir şekilde hazırlanmıştır.” ifadesine katılmadıklarını, “Performans değerlendirme sürecinde çalışanın mevkisi ve ünvanı süreci olumsuz etkilemez.” ifadesine katıldıklarını, “Performans değerlendirme sürecinde dostluk ve arkadaşlık süreci olumsuz etkilemez.” ifadesinde katıldıklarını, “Performans değerlendirme personelin kişiliği değil işi değerlendirilir.” ifadesine katıldıklarını, “Performansın pandemi döneminde objektif ve doğru olarak değerlendirildiğine inanıyorum.” ifadesine katılmadıklarını, “Pandemi döneminde performans değerlendirmeyle alakalı çalışan geri dönüşleri dikkate alınmıştır.” ifadesine katılmadıklarını, “Performans değerlendirme sürecinde işten ziyade yöneticilerimle olan ilişkilerin dikkate alınmıştır.” ifadesine katıldıklarını, “Pandemi döneminde performans düzeyim ile ilgili geri bildirimler yapılmıştır.” ifadesine katıldıklarını, “Performans değerlendirme sonucunda eksik yönlerimi telafi ederim.” ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3. Çarpıklık ve Basıklık**

Ölçekler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Performans Değerlendirme Ölçeği	-,003	-,198

Normallik analizinde çarpıklık ve basıklık değerleri -1,96 ile +1,96 arasında çıkması durumunda dağılımın normal olduğu kabul edilebilir. Buradan yola çı-

karak tablo 3'ü incelediğimizde, değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,96 ile +1,96 arasında olduğu görülmektedir. Bu verilere göre değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılmıştır.

	Grup	n	Ort.	ss	t	sd	p
Performans Değerlendirme	Kadın	173	3,0162	0,74	1,222	298	0,953
	Erkek	127	2,8772	0,86			

Tablo 4'te cinsiyet verilerine göre yapılan farklılık analizi sonuçları verilmiştir. Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik görüşlerine ait anlamlılık değerleri 0,05'den ( $p < 0,05$ ) büyüktür. Bu durumda performans değerlendirme ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

	Grup	n	Ort	Ss	F	p
Performans değerlendirme	18-24	34	2,72	0,82	2,256	0,063
	25-30	14	3,41	0,69		
	31-35	73	3,15	0,12		
	36-40	117	2,89	0,98		
	40 ve üzeri	62	2,86	0,12		
	Toplam	300	2,95	0,52		

Tablo 5'te yaşla ilgili verilere ilişkin analiz sonuçları gösterilmektedir. Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik görüşlerine ait anlamlılık değerleri 0,05'den ( $p < 0,05$ ) büyüktür. Bu durumda performans değerlendirme ile yaş arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

	Grup	n	Ort	Ss	F	p
Performans değerlendirme	Lise	24	3,08	0,21	2,450	0,064
	Önlisans	24	3,37	0,16		
	Lisans	154	2,84	0,81		
	Lisansüstü	98	3,01	0,91		
	Toplam	300	2,95	0,56		

Tablo 6'da eğitim durumu ile ilgili verilere ilişkin analiz sonuçları gösterilmektedir. Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik görüşlerine ait anlamlılık değerleri 0,05'den ( $p < 0,05$ ) büyüktür. Bu durumda performans değerlendirme ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 7. Performans Değerleme ve Medeni Duruma İlişkin Analiz Sonuçları**

	Grup	n	Ort.	ss	t	sd	p
Performans	Evli	211	2,95	096	0,957	298	0,095
Değerlendirme	Bekar	127	2,8772	0,86			

Tablo 7'de medeni durumu verilerine göre yapılan farklılık analizinin sonuçları verilmiştir. Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik görüşlerine ait anlamlılık değerleri 0,05'den ( $p < 0,05$ ) büyüktür. Bu durumda performans değerlendirme ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 8. Performans Değerleme ve Gelir Durumuna İlişkin Analiz Sonuçları**

	Grup	n	Ort	Ss	F	p
Performans değerlendirme	2.500-4.500	63	3,11	0,11	1,870	0,11
	4.501-6.500	188	2,95	0,97		
	6.501-8.000	14	2,33	1,14		
	8.001-10.000	9	2,91	0,29		
	10.001 ve üzeri	26	3,01	0,99		
	Toplam	300	2,95	0,52		

Tablo 8'de gelir durumu ile ilgili verilere ilişkin analiz sonuçları gösterilmektedir. Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik görüşlerine ait anlamlılık değerleri 0,05'den ( $p < 0,05$ ) büyük olduğu için bu görüşlerin gelir durum bakımından farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 9. Performans Değerleme ve Çalışılan Departmana İlişkin Analiz Sonuçları**

	Grup	n	Ort.	ss	t	sd	p
Performans Değerlendirme	Pazarlama	252	2,95	0,97	0,240	298	0,755
	Operasyon	48	2,96	0,61			

Tablo 9'da çalışılan departman ile ilgili verilere ilişkin analiz sonuçları gösterilmektedir. Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik görüşlerine ait an-



lamlılık değerleri 0,05'den ( $p < 0,05$ ) büyüktür. Bu durumda performans değerlendirme ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 10. Performans Değerleme ve Çalışılan Banka Statüsüne İlişkin Analiz Sonuçları**

	Grup	n	Ort.	ss	t	sd	p
Performans Değerlendirme	Kamu	62	2,98	0,98	0,284	298	0,337
	Özel	238	2,94	0,91			

Tablo 10'da çalışılan banka statüsü verilerine göre yapılan farklılık analizinin sonuçları verilmiştir. Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik görüşlerine ait anlamlılık değerleri 0,05'den ( $p < 0,05$ ) büyük olduğu için bu görüşlerin çalışılan banka statüsü bakımından farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 11. Performans Değerleme ve Bankanın Covid-19 Döneminde Çalışanların Yanında Olup Olmamasına İlişkin Analiz Sonuçları**

	Grup	n	Ort.	ss	t	sd	p
Performans Değerlendirme	Evet	134	3,08	0,62	2,043	298	0,982
	Hayır	166	2,85	1,125			

Tablo 11'de bankanın Covid-19 döneminde çalışanların yanında olup olmamasına ait verilere göre yapılan farklılık analizinin sonuçları verilmiştir. Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik görüşlerine ait anlamlılık değerleri 0,05'den ( $p < 0,05$ ) büyük olduğu için bu görüşlerin bankanın çalışanlarının yanında olup olmaması açısından farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans değerlendirme bir kurumda belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışan personelin niteliklerinin ve iş yapma becerilerinin nicel ve nitel olarak değerlendirilmesi ve ölçülmesi sürecidir. Performans değerlendirme kurumlar açısından amaç ve hedeflerine ulaşması sürecinde oldukça önemli bir faktördür. Diğer yandan yönetsel olarak personel geliştirme ve araştırmaya katkısı yadsınamaz. Değerlendirme yapılırken personelin yaptığı işe göre ölçülmesi esas kaidedir. Performans değerlendirmede, değerlendirmeyi gerçekleştiren kişiler veya kurumlarla ilgili yeterlilikte önemli bir kriterdir. Bu süreçlerdeki eksikliklerin giderilmesi değerlendirme sürecinin başarılı olması açısından üzerinde durulması gereken bir ko-

nudur. Değerleme sonuçları kurum ve personel ile ilgili verilerin elde edilmesine ve ileriye dönük planların yapılmasına katkıda bulunur. Ayrıca personele yapılan geri bildirimler kendilerini eksik yönlerde geliştirmesine yardımcı olur. Bu açıdan performans değerlendirme süreci çok yönlü bir süreç olarak kabul edilebilir. Bu süreçte değerlendirme yapan kişinin objektif ve şeffaf olması büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde pandemi sürecinin etkileri ile birlikte değişen ve gelişen sektörde aktörlerin, rekabete ayak uydurmak, pazar paylarını ve gelirlerini arttırmak ve hedeflerine ulaşmak için performans değerlendirme kritik bir öneme sahiptir. Bu açıdan performans değerlendirme bu sektörde sıklıkla kullanılan bir araçtır.

Bu araştırmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren 14 kamu ve özel bankanın çalışanlarına yönelik anket çalışması yapılmış ve değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri alınmıştır. Anketler pandemi nedeni ile internet aracılığıyla paylaşılmış ve verilere online ulaşılmıştır. Anketler pandemi nedeniyle ancak 300 kişiye uygulanabilmiştir. Elde edilen veriler SPSS yardımı ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışmada elde edilen verilere göre araştırmaya katılan banka personelinin geneli, bankacılıkla ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını, çalışma ortamından menun olduklarını, yöneticilerinin pandemi sürecinde yeterli önlemleri aldıklarını, kurumun vizyon ve misyonunu açıkça belirttiğini, kuruma pandemi döneminde görüşlerini açıkça belirttiklerini, performans değerlendirme ile ilgili geri bildirim yapıldığını ve performans değerlendirme ile ilgili eksikliklerini tamamladıklarını ifade etmişlerdir.

Diğer yandan katılımcıların geneli, pandemi döneminde bankacılığa olan sevgilerinin azaldığını, bu dönemde aldıkları ücretlerin yetersiz olduğunu, yöneticilerine güvenmediklerini, yöneticileri ile olan sorunların performansı olumsuz etkilediğini, pandemi döneminde yükselme ve terfi konusunda kurumun adil ve eşit davranmadığını, mesleki gelişme konusunda kurumun gerekli desteği vermediğini, değerlendirme sürecinde objektif olunmadığını, kişisel çıkarların ön planda tutulduğunu ve dostluk ve arkadaşlığın değerlendirme sürecini olumsuz etkilediğini, pandemi dönemindeki şikayetlerin dinlenmediğini ve dikkate alınmadığını, iş performansının değerlendirme sürecinde dikkate alınmadığını, ifade etmişlerdir.

Ayrıca çalışmaya katılan personelin demografik özellikleri, çalıştıkları banka statüsü, çalışılan departman ve bankanın covid-19 döneminde çalışanların yanında olup olmaması ile performans değerlendirmeye yönelik görüşlerine ilişkin yapılan farklılık analizleri sonucunda bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın sonucuna göre araştırmaya katılan personel pandemi sürecinde yapılan performans değerlendirme sürecinin yetersiz ve güvenilir olmadığını ifade etmişlerdir.

Bu sonuçlara göre değerlendirme süreci etkin ve verimli bir şekilde yönetilmeli, süreçle ilgili geri bildirimler alınmalı ve eksiklikler giderilmelidir. Dolayısıyla çalışan motivasyonu, etkinliği ve verimliliği de artacaktır. Diğer yandan işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını mümkün kılacak ve rekabet gücünü arttıracaktır. Bu sebeplerden dolayı bankacılık sektörü genel anlamda ve özellikle pandemi gibi dönemlerde performans değerlendirme konusuna daha fazla önem vermelidir.

## KAYNAKLAR

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(02), 219-252.
- Agyare, R., Yuhui, G., Mensah, L., Aidoo, Z., Ansah, I. O. (2016). The Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case of Microfinance Institutions in Ghana. *International Journal of Business and Management*, 11(9), 281.
- Ayalew, F., Kibwana, S., Shawula, S., Misganaw, E., Abosse, Z., Van Roosmalen, J., Stekelenburg, J., Kim, Y. M., Teshome, M., & Mariam, D. W. (2019). Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 18(1), 46.
- Banner, D.K., Cooke, R. A. (2015). Ethical dilemmas in performance appraisal, *Journal of Business Ethics*, Vol. 3, 327-333.
- Boswell, W.R., Boudreau, J.W. (2013). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 391-412.
- 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, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bryman, A. (2015). *Social Research Methods*. Oxford university press.
- Chen, C. J., Huang, J. W. (2016). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Denisi A.S. Kulger, A.N. (2012). *Feedback Effectiveness: Can 360 degree Appraisals Be Improved*, 129-139.
- Dilek, İ. Barış (2009). *Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dursun, S., Gökçe, A., Dereli, S. (2020). Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Çalışan Memnuniyeti ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Gümüüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(2), 484-493.
- Espinilla, M., de Andrés, R., Martínez, F. J., Martínez, L. (2013). A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. *Information Sciences*, 222, 459-471.
- Evans, S., Tourish, D. (2016). Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice. *Management Learning*, 1350507616672736.
- Fawcett, G. (2015). 7 Reasons why you should be conducting performance appraisals more often. Retrieved from: <https://social.hays.com/2015/08/31/7-reasons-why-you-should-be-conducting-performance-appraisals-more-often/>
- Gül Aslan, A. (2019). *Performans Değerlendirme Sisteminin Ücret Yönetimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Hamlett, C. (2017). Why Are Performance Evaluations Important. Retrieved from: <http://smallbusiness.chron.com/performance-evaluations-important-1265.html>
- Hansen, G.S., Wernerfelt, B. (2013). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, 10(5), 399-411.

- Helvacıoğlu, E.T., Fırın, S. (2021). Bankacılık Sektöründe Örgüt Sağlığının Performans Değerleme Sisteminin Duyulan Memnuniyete Etkisi. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 146-157.
- Heryanto, H. (2019). The effect of work motivation and work environment on performance with satisfaction as intervening variables education personnel rektorate Andalas University. *Archives of Business Research*, 7(2), 103-120.
- Keeping, L.M., Levy, P. E. (2012). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of applied psychology*, 85(5), 708.
- Kelleroğlu, H. (2003). *Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Khan, M., Adil, S.F., Alkathlan, H.Z., Tahir, M.N., Saif, S., Khan, M., Khan, S.T. (2020). COVID-19: A global challenge with old history, epidemiology and progress so far. *Molecules*. 23-26(1):39.
- Khan, Z. (2017). *Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Including the Moderating Role of Motivation: A Survey of Commercial Banks in Dera Ismail Khan*, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan
- Kuhak, C. (2021). *Kamu ve özel bankaların uygulamış olduğu performans değerlendirme sistemlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi*, Yüksek Lisans tezi, Munzur üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tunceli.
- Levy, P. E., Williams, J. R. (2014). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6), 881-905.
- Maley, J., Kramer, R. (2014). The influence of global uncertainty on the cross-border performance appraisal: a real options approach. *Personnel Review*, 43(1), 19-40.
- Maroney, B.P., Buckley, M. R. (2012). Does research in performance appraisal influence the practice of performance appraisal? Regretfully not! *Public Personnel Management*, 21, 185-196.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*.
- Savuran, H.V. (2013). *Bankacılık sektöründe performans değerlendirme ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Sidhu, K. G., & Nizam (2020). Coaching and Employee Performance: The Mediating Effect of Rewards and Recognition in Malaysian Corporate Context. *Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(1), 41-72
- Sija, A. (2021). The Key Factors Influencing Bank Employees'performance During Pandemic Covid-19: An Investigation On Selected Banks in Malaysia. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(1).
- Staempfli, S., & Lamarche, K. (2020). Top ten: A model of dominating factors influencing job satisfaction of emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 49, 100814.
- Staempfli, S., & Lamarche, K. (2020). Top ten: A model of dominating factors influencing job satisfaction of emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 49, 100814.
- Venclová, K., Salková, A., Koláčková, G. (2013). Identification of employee performance appraisal methods in agricultural organizations. *Journal of Competitiveness*, 5(2).
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22..
- Wanke, P., Azad, M. A. K., Barros, C. P., & Hassan, M. K. (2016). Predicting efficiency in Islamic banks: An integrated multicriteria decision making (MCDM) approach. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 45, 126-141.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Lepak, D.P. (2016). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.
- Yumuşak, S. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.