Eurasian Academy of Sciences
Eurasian Business & Economics Journal
2016 Volume:S2 514-529
Published Online October 2016 (http://econstat.eurasianacademy.org)
http://dx.doi.org/10.17740/eas.econ.2016-MSEMP-92

MEASURING EMPLOYEE PERFORMANCE WORKING IN SERVICE INDUSTRY: BANK APPLICATION

Halim KAZAN*, Emel TÖRE**

* Istanbul University, Istanbul, Turkey*, Istanbul University, Istanbul, Turkey**
E-mail: halim.kazan@istanbul.edu.tr*

Copyright © 2016 Halim KAZAN, Emel TÖRE, This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

In this study, with reference to the banking examples, performance assessment system in the service industry, properties of the system and its impacts on the motivation of employees were examined. Performance assessments of the employees, performance assessment criteria and their reliance on the performance assessment systems were examined by applying questionnaire on 159 bank employees in the Istanbul Province Göktürk District. According to the study results, the employees saw their performances above the average in general and expressed that in-service training subjects are important in the performance assessment criteria. As the reliance on performance assessment systems was examined, it was expressed that pulling the wires or favouritism subjects reduces the reliance on performance assessment systems. In the study, the difference between performance and scale scores of the employees according to their demographic properties were consulted and performance scores of men were found higher than women. Although there is no difference between the performance levels of managers and employees, it is seen that managers rely less on the performance system. It was discovered that while performance of an employee increases in parallel to the increase of his/her income status, their reliance levels decrease. However, it was detected that while performance of an employee decreases as his/her education levels increase, his/her reliance levels increase. Finally, it can be said that employees working in private banks rely on the performance assessment system more.

Keywords: Service Quality Measurement Method, Employee Performance, Performance Evaluation System
JEL: L25, M31

Hizmet Sektöründe Çalışanların Performanslarının Ölçümü: Bankacılık Uygulaması

ÖZET

Bu çalışmada, bankacılık örnekleminden yararlanılarak, hizmet sektöründe performans değerlendirme sistemi, sistemin özellikleri ve değerlendirme kriterlerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Örneklem olarak seçilen İstanbul ili Göktürk İlçesi'nde bulunan 159 banka çalışanı üzerinde anket uygulaması yapılarak, çalışanların performans değerlendirmeleri, performans değerlendirme kriterleri ve performans değerlendirme sistemlerine olan güvenleri analiz edilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre çalışanlar genel olarak performanslarını ortalamanın üzerinde görmüş, performans değerlendirme kriterlerinde ise hizmet içi eğitim konularının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Performans değerlendirme sistemlerine olan güven incelendiğinde ise torpil ya da adam kayırma konularının, performans değerlendirme sistemlerine olan güveni düşürdüğü ifade edilmiştir. Çalışmada çalışanların demografik özelliklerine göre performans ve ölçek puanları arasındaki farka bakılmış ve erkeklerin performans puanları kadınlardan daha yüksek bulunmuştur. Yöneticiler ile çalışanların performans düzeyleri arasında fark olmamasına rağmen yöneticilerin performans sistemine daha az güvendiği görülmektedir. Çalışanın gelir durumu yükseldikçe buna paralel olarak performansının arttığı, güven düzeyinin ise düştüğü bulgulanmıştır. Diğer taraftan eğitim düzeyleri arttıkça çalışanın performansı düşerken, güven düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda ise özel bankalardaki çalışanların, performans değerlendirme sistemine daha çok güvendiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Kalitesi Ölçüm Yöntemi, Çalışan Performansı, Performans Değerlendirme Sistemi

1. GİRİŞ

Çalışmanın temel amacı, hizmet sektöründe çalışanların performanslarının nasıl değerlendirildiği ve bu değerlendirme kriterlerinin çalışanların üzerinde ne gibi etkilerinin olduğunu ortaya koymaktır. Emek yoğun, sermaye yoğun ya da bilgi yoğun sektörlerden farklı olarak hizmet yoğun sektörlerde performans değerlendirme sistemleri genellikle subjektif kriterleri içerdiğinden, yapılan değerlendirmelerdeki öznel tutumlar ya da kişisel yargılar, çalışanların ücret, terfi, motivasyon gibi önemli iş tatmini konularını da etkilemektedir. Bu nedenle çalışmada, hizmet sektöründeki performans değerlendirme sisteminin eleştirel tarafları ortaya konurken, daha iyi bir performans değerlendirme sisteminin temel kriterlerinin, bankacılık sektörü çalışanları üzerinden araştırılması da hedeflenmektedir. Bu çerçevede performans değerlendirme sistemlerinin gelişimine, adil,

standart değerlendirme sisteminin oluşması için yapılacak çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çalışmada, insan kaynakları yönetiminde deneyimli ve bu konuda eğitim almış yöneticilere ağırlık verilmesinin, eğitimlerin arttırılmasının ve yoğunlaşmasının önemi vurgulanmıştır.

Yapılan bu araştırma iki açıdan önem arz etmektedir. Birincisi, hizmet sektöründe çalışanların performansının üzerine odaklanılması ki yapısı itibariyle hizmet sektöründe, üretim sektöründen farklı olarak, çalışan performansı daha nitel kavramlara dayanmaktadır. Bu nedenle de hizmet sektöründe, bir üretim sektöründe olduğu gibi birim saat başına üretim, mesai saati başına performans gibi nicel kriterlerin oluşturulması söz konusu değildir. Üstelik aynı sürede, aynı sayıda müşteriye bakan iki farklı banka personelinin performansı, genel olarak değerlendirildiğinde ise eşit gibi de görülebilir. Çünkü aynı sürede, aynı sayıda müşteriyle işlem yapılmıştır. Bunun yanında işlem türü farklı olabilir. Bir çalışan çok kısa süren işleri uzatarak yaparken, diğeri uzun işlemleri kısaltarak aynı sürede aynı işlem sayısına ulaşabilir. Dahası, aynı sürede, aynı işlemi yaparak aynı müşteriye bakan iki çalışanın da performansları görüldüğü gibi eşit olmayabilir. Bir çalışanın müşterileri sunulan hizmetten memnun değilken, diğeri memnun olabilir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların müşteri memnuniyeti ve müşteri ilişkileri açısından işletmenin entelektüel sermayesine katkısı farklı olabilir. Netice itibariyle hizmet sektöründe, insanlar arası ilişki ve buna bağlı olarak memnuniyet söz konusu olacağından, performans ölçümünün salt nicel verilere dayalı ölçümü oldukça zordur. Çalışmada, bu soruna değinilmesi ve çalışan performansının hizmet sektöründeki nitel yanlarını incelemesi açısından çalışma önem arz etmektedir. Çalışmanın diğer açıdan önemi ise hizmet sektöründe çalışan performansının sadece çalışan ya da örgüt odaklı değil, aynı zamanda müşteri odaklı olarak da ele alınmasıdır. Bu bağlamda çalışmada, çalışanların performans ölçümlerinin yanında, çalışanların performanslarından kaynaklanan müşteri memnuniyetinin de değerlendirilmesi, daha sonra ise çalışanın performans değerlendirme sistemlerini değerlendirmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma, hizmet sektöründe çalışanın performansını çok boyutlu olarak incelemesi açısından da önem arz etmektedir.

1.1. Hizmet Kavramı

Hizmetin en önemli özellikleri sırasıyla, soyut olmasıdır, dayanıksızdır, türdeş olmadığı için belli standartları yoktur. Hizmet bir bütündür ve eş zamanlı üretimi ya da tüketimi söz konusudur. Üstelik hizmette mallar gibi sahiplik kavramı da yoktur (Mucuk, 2001: 185)

Çalışanlarca sunulan hizmetin nicel değeri, sadece hizmeti alan kişiler tarafından algılanır (Murdick ve Render, 1990: 27-28). Verilen hizmetin müşteri tarafından algısı, kalite kavramının da daha subjektif olmasına neden olmaktadır. Hizmetin elle tutulur, gözle görülür olmaması nedeniyle, kalitesi de somut kriterlere göre test edilememektedir.

1.2. Hizmetlerde Kalite Kavramı

1970 yılından günümüze kadarki sürede yaşanan gelişmelere paralel olarak hizmet sektörünün önemi ortaya çıkmış, günümüzde hizmet bir ekonomi olarak kabul edilmiştir. Smith'e göre, 1970'lerde yeni bir sanayi devriminin oluşması beklenmekteyken, bunun tam aksine ekonominin temelinde hizmet sistemine doğru bir eğilim baş göstermiştir. Sanayi devriminin meydana gelmesinde ve bunu takip eden dönemlerde, üretime dayalı sistemin mutlak hakimiyetini ve önceliğini ortaya koyan klasik yaklaşım gelişmeler karşısında yetersiz kalmıştır. (Midilli, 2011: 5). Bu yaklaşım materyalist ve madde temelli olup, hizmetin ya da insan kaynaklarının değerini göz önüne almayan bir yaklaşımdır. Bunda hizmetlerin görünmez olmasının da büyük rolü olmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde hizmet, ürün ya da mal sunan işletmelerden farklı olarak daha çok bilişsel bir yapıya sahiptir. Hizmetlerin bu özelliği, müşteri memnuniyeti, işyerinin başarısı gibi konularda, kalite kavramı daha soyut bir yapı kazanmaktadır.

Hizmet işletmeleri, hizmetin kalitesinin sürekliliğini sağlamak, farklı zamanlarda farklı kişilere farklı kalitede değil, kararlı ve standart bir biçimde aynı kalitede hizmeti sunma konusunda özen göstermek zorundadır. İşletmeler hizmetlerin heterojen olma özelliğini iki farklı şekilde aşmaya çalışmakta olup bunlar standartlaşma stratejileri ve kişiselleştirme stratejileridir. Standartlaşma planlarına örnek olarak bir zincir konaklama işletmesi grubunun tüm işletmelerinde uygulanacak belirli hizmet standartlarını getirmesi söz konusu olabilir. Öte yandan kişiselleştirme stratejisine örnek olarak sağlık merkezinde zayıflamak isteyen herkese farklı programlar uygulanması verilebilir (Soylu, 2007: 132). Bu nedenle işletmeler, standart ya da kişiselleştirilmiş hizmetler sunmak kaydıyla da, hizmet kalitesinin yararlarından faydalanarak müşterilere hizmet kalitesi algısını deneyimletmektedir. Bu sayede bir hizmetin kalitesi, o hizmetin satılmasında ve daha sonraki aşamalarda da hedef pazarın genişlemesinde büyük önem taşımaktadır.

1.3. Hizmet Kalitesinin Ölçüm Yöntemleri

Hizmet kalitesinin ölçümünün nasıl gerçekleştirilebileceği konusu üzerinde yıllarca durulmuştur. Bunun yanında, hizmet kalitesinin ölçümünü gerçekleştirecek modeller ileri sürülmüştür.

Beklenen ve algılanan hizmet kalitesi değerlerinin farklılığından yola çıkarak, Parasuraman vd. (1985) hizmet kalitesini aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır (Okumuş ve Asil, 2007: 153):

SERVQUAL Skoru (SS)= Algı Skoru (A)-Beklenti Skoru(B)

Hizmet kalitesinin ölçümünde kullanılan en yaygın model olan SERVQUAL yöntemi Parasuraman vd. (1985) tarafından geliştirilmiş ve hizmet kalitesi ölçüm aracı olarak sunulmuştur. Parasuraman vd. (1985) beş boyut (fiziksel yapı, güvenilirlik, duyarlılık, kesinlik ve empati) üzerinde hizmetin kalitesini hem soyut, hem de somut kriterlere bağlı olarak değerlendirmektedir (Aydın, 2010: 47). Araştırmada da, hizmet kalitesinin tüm boyutları kapsamlı olarak ifade edilerek, daha sade ve basit bir ölçek geliştirme gereksinimi ortaya çıkmıştır (Bulgan ve Gürdal, 2005: 245). Ölçeğin kısa, öz ve kapsamlı olması gereklidir. Diğer bir ifadeyle hizmetlerde kalitenin ölçümünde, odak noktaları değiştirilmeden, olabildiğince spesifik sonuç veren bir ölçek gereklidir.

1.4. Performans Kavramı ve Çalışan Performansı

Son yıllarda literatüre giren performans kavramı, oldukça geniş bir kullanıma sahiptir. Bunun yanında performansın ölçülmesinde de çok çeşitli göstergeler kullanılmaktadır. Bir ürün ya da mal üretiminde performansı birim zaman ya da maliyet başına üretim olarak değerlendirmek mümkünken, hizmet gibi soyut kavramlarda ise performans ölçümü daha zordur. Bu nedenle bu bölümde, performans kavramı ve hizmet sektöründe performans ölçümüne yer verilmiştir.

1.4.1. Performans Kavramının Tanımı

Performans, insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman süreci içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir (Yıldız vd., 2008: 239-248). Performans kavramı için birçok araştırma yapılmıştır. Ancak henüz literatürde ortak bir tanım belirlenemediği görülmektedir. Performans kavramı her organizasyonun misyonu ve stratejisi doğrultusunda kendi amaçlarına uygun bir biçimde belirlenmeli ve performans sonuçlarının ve bu sonuçların üretilmesinde kullanılan kaynakların derecelendirilmesi, hedeflenen noktaya ulaşma derecesi, belli bir amacı olan eylemin sonucunun etkinliği şeklinde tanımlanmalıdır (Ağca ve Tuncer,

2006: 181). Dolayısıyla performans kavramı aslında, girdi ile çıktı arasındaki farka eşit ve kaynaklarla yakından ilişkili olan bir kavramdır. İşletmeler için performans, çalışanın işletme amaçlarına yapmış olduğu katkı olarak düşünülse de buradaki en önemli faktör, yöneticilerin insan kaynaklarını en etkin şekilde kullandığıdır. Diğer taraftan performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin, o işle istenilen amaca yönelik olarak nereye varabildiği, ya da neyi sağlayabileceğinin sayısal ve niteliksel olarak anlatımıdır. Çalışanın, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir (Boylu ve Sökmen, 2002: 168-169). İşletme içerisindeki performansı değerlendirirken, kişisel kazanımların da dikkate alınması gerekir. Verimlilik, performansı kendi başına karşılayan bir kavram değildir. Verimlilik, performansın tam anlamıyla kullanıldığını gösteren, önemli bir performans göstergesidir. Diğer bir ifade ile performans, en basit tanımıyla bir işi yapabilme gücü ya da kudretinin, yaşama geçirilmiş halidir. Performans sayesinde bir şeyler ortaya konmakta olup, buradan performansı aynı zamanda, bir şeyleri yerine getirebilme kabiliyeti olarak da nitelendirmek mümkündür.

1.4.2. Performansı Etkileyen Etmenler

Performansı etkileyen birçok etmenin varlığı söz konusu olmakta ve bu etmenler performansın ölçüm yöntemi, performans göstergeleri ya da performans değerlendirme sistemlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak genel olarak bu etmenleri kişisel ve kişisel olmayan (örgütsel) özellikler şeklinde iki bölümde incelemek mümkündür.

Çalışanların performansının sınırlayıcısı olan Yetenek üzerindeki en önemli faktör, verilen görevler ile çalışandan beklentilerin uyumudur. Bir başka önem arz eden kişilik farklılığı faktörünün, hem kişileri, hem de kişiler üzerinden performansı etkilemesi kaçınılmazdır (Erdoğan, 2007: 363).

- **Kişisel Özellikler:** Performans değerlemenin amaçlarından biri, iş tanımlarında ve iş analizlerinde daha önceden belirlenmiş standartlara hangi ölçüde yaklaşıldığının geri bildirimle saptanması ve çalışanlara bu geri bildirimlerin olumlu bir yaklaşımla verilerek performansına katkıda bulunulmasıdır. Bu sayede personelin eksik olduğu yönlerin tespiti yapılmış olur. Aksi durumda ise terfi edilmesi gereken ve yeni sorumluluklar almaya hazır olan personelin ortaya çıkması sağlanmış olur (Bayraktaroğlu, 2008: 105).
- **Örgütsel Özellikler:** Örgütsel yapının çağın şartlarına uyum sağlayacak gelişmelere adapte edilmesi gereğinin ana nedeni örgütün belirlenen stratejiler, planlar ve politikalar doğrultusunda hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Örgütleri oluşturan her parça ya da

bölüm, işbirliği yaptıklarında onların kişisel ya da ayrı bir şekilde gerçekleştirdikleri çalışmaların toplamından daha fazla verim elde edilecektir. Bu nedenle birbiriyle uyumlu çalışacak, birbirini tamamlayacak örgütsel birimlerde yer alacak çalışanların, uyumlu, yaratıcı ve yenilikçi çalışma yapmalarını sağlayacak çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir (Eren, 2005: 387).

Bir işletme açısından bakıldığında işletmenin sürdürülebilir başarıyı sağlaması performansı ile bağlantılı olup, yöneticilerin işletmenin performansında etkili bir performans ölçüm sisteminden yararlanmalı önemlidir. Bu ölçüm sisteminden ulaşılacak bilgiler, kurumu yöneten kişilerin ve kurum içerisindeki personelin davranışlarını yöneten ekipmanlardır. Bu bilgi kaynakları işletmenin temelini oluşturmaktadır (Karaman, 2009: 414).

1.4.3. Çalışan Performansı

Performans, bireylerin ya da kurumların hedeflerine hangi oranlarda ulaşabildiğinin ölçütüdür (Soylu, 2007: 132). Performans değerlendirme, kişinin, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesidir (Yıldız vd., 2008: 240). Çalışan performansı ile özdeğerlendirme arasında da bir ilişki vardır. Özdeğerlendirmenin daha çok yöneticilerinin astlarından değerlendirme sürecine dahil olmalarını istemeleri durumunda faydalı olup, performans değerlendirme mülakatına girmeden önce çalışanların performans değerlendirme formunu doldurmasıyla gerçekleşir. Bunun ardından performans mülakatı sırasında yönetici ve çalışan performans konusunda tartışırlar. Daha sonra ise bir uzlaşmaya varılması amaçlanır. Yöneticinin çalışanıyla beraber geleceğe yönelik bir hedef belirlenmesi ve çalışanın eğitim ya da kendini geliştirmesi sürecinde hangi yolların takip edilmesinin gerektiği konusunda yol gösterici olmaktadır. Dolayısıyla çalışan motivasyonunun ve kendini geliştirmesinin sürekliliği amaçlanmaktadır (Fındıkçı, 2007: 138).

2. MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Yöntem

Araştırmanın evrenini bir hizmet sektörü olarak bankacılık çalışanları ve müşterileri, örneklemini ise Kemerburgaz'da bulunan banka şubelerinde görev yapan 159 banka çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket envanteri dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerini ölçen kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Türker (2010) tarafından geliştirilen,

geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış olan çalışan performansı ölçeği, üçüncü bölümde performans ölçüm kriterleri ve son bölümde ise demografik yapılı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan performans ölçüm kriterleri bulunmaktadır. Çalışan performansını ölçen 7 sorunun olduğu çalışan performansı ölçeği, Türker'in (2010) Enformasyon Paylaşımı, Bütçesel Katılım ve İş Memnuniyetinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi isimli yüksek lisans tezinde kullandığı ölçek olup, geçerliliği ve güvenilirliği araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Güvenilirlik analizi sonucuna göre araştırmacı tarafından ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değeri 0,694 olarak bulunmuştur (Karasar, 2010: 45). Yine çalışmada geçerlilik analizi için yapılan Faktör Analizinde, faktör analizi için açıklanan toplam varyans % 68,109 olarak bulunmuştur. Araştırma anketinde son olarak performans ölçüm kriterlerinin olduğu bir bölüm araştırmacı tarafından, uzman görüşleri alınarak geliştirilmiştir. Bu bölümde toplam 14 madde olup, sonrasında ise bunların dışında değerlendirme kriterlerinin ne olacağı sorulmuştur. Bu bölümde sorulan kriterler "İşi zamanında yerine getirme,", "Müşterilerle güzler yüzlü iletişim,", "Alanında bilgi sahibi olma,", "Alınan hizmet içi eğitimler,", "Mezuniyet türü", "Mezuniyet derecesi", "Mesai saatleri", "Görev yapılan birim", "Birimdeki personel sayısı", "Şubeye gelen müşteri sayısı", "Şubede yapılan işlem türü", "Şubede yapılan işlem hacmi", "Şubenin bulunduğu yerleşim yerinin özellikleri" ve "Şubenin çalışma saatleri" şeklinde belirlenmiştir. Çalışmada, Türker (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanıldığı ve ölçeğin daha önce geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapıldığı için, bu çalışmada da doğrulayıcı faktör analizi (Confirmative Factor Anaylsis) yapılmıştır. Tüm maddelerin faktör yükleri 0,40 değerinin üzerinde ve geçerlidir. Araştırma ölçeği toplam varyansın %62,38'ini açıklamaktadır. Çalışma verilerinin toplanması gönüllülük usulüne dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle çalışanlara ve müşterilere konuya ilişkin kısa bir bilgi verilmiş, daha sonra anket envanteri verilmiştir. Daha sonra katılımcıların anlamadıkları sorunun olup olmadığı sorulmuştur.

Çalışmada nonparametrik verilerin tanımlanmasında Frekans Analizi kullanılmıştır. Ölçek ortalamaları için ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. İkili verilerin fark analizinde parametrik veriler için Student-t testi kullanılmıştır. T-testi, ölçüm değerlerinin normal dağılımında, iki grubun farkının alınmasında kullanılmaktadır. Çalışmada ölçek verilerinin normallik dağılımı göstermesi nedeniyle T-testi ile iki grup arasındaki farka bakılmıştır. T-testinde, iki grubun farkının incelenmesi için verilerin öncelikle iki grup arasında eşit varyanslı dağılıp dağılmadığına bakılmaktadır. Levene testi ile varyans testi

yapılmış, varyansları eşit olanlar için t-testi eşit varyans prosedürü sonuçları, eşit olmayanlar için ise eşit olmayan varyans t-testi sonuçları alınmıştır. Yine normalliği sağlayan ölçek ortalamalarının ikiden çok gruplar arasındaki farkı için ise One Way ANOVA testi kullanılmıştır. Yine ANOVA testinde de, Levene testi ile varyansların homojenliği test edilmiştir. Parametrik verilerin normallik dağılımları Kolmogorov–Smirnov testi ile analiz edilmiştir. İki veri arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon testleri yapılmaktadır. Çalışmada, ölçek verileri normal dağılım gösterdiği ve parametrik veri kabul edildiği için, korelasyon analizinde ise Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Tüm analizler %95 güven aralığında (0,05 anlamlılık seviyesinde) gerçekleştirilmiştir. Analizlerin yapılmasında SPSS 17,0 paket programından yararlanılmıştır.

Bulgular

Ankete katılan banka çalışanlarının cinsiyet, görev türü, gelir düzeyi, eğitim durumu ve çalışılan banka türü demografik bilgiler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Buna göre; katılımcıların %41,5'i (66 kişi) erkek ve %58,5'i (93 kişi) kadındır. Araştırmaya katılan bankacılardan erkeklerin sayısı, kadınlardan daha azdır. Bunun yanında grupların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %25,2'i (41 kişi) yönetici ve %74,2'si (118 kişi) yönetici dışı kadrolarda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan bankacıların büyük bir bölümünün yönetici dışındaki kadrolardan istihdam edildiği görülmektedir. Genel olarak bu dağılımın, banka şubelerindeki görev dağılımına paralel olduğu ifade edilebilir. Eğitim durumuna göre dağılım incelendiğinde, çalışmaya katılan bankacıların %52,2'sinin (83 kişi) lisans ve %47,8'inin (76 kişi) lisansüstü eğitime sahip oldukları görülmektedir. Banka çalışanlarının eğitim durumlarının genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Gerçekten de ülkemizde, özellikle son otuz yılda eğitim alanında ciddi bir yükselme olmuştur. Özellikle yüksek lisans yapan bireylerin sayısı geçtiğimiz yıllardan itibaren ciddi artış göstermektedir. Bankacılar arasında da lisansüstü eğitimin giderek daha popüler olduğunu ifade etmek mümkündür. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının gelir durumuna göre dağılımlarına bakıldığında, %56,0'sının 2001-2500 TL arası ve %44,0'ünün 2501 TL ve üzeri aylık gelire sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının genel olarak gelir durumlarının yüksek olduğu görülmektedir. Burada, çalışanların daha çok çalışan bir eşe sahip oldukları görülmektedir. Bunun yanında, mesai ödemeleri, yöneticilik ya da ek görevler gibi nedenlerle, taban aylığına katkının olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarından araştırmaya katılanların banka türüne göre dağılımları incelendiğinde, %50,3'ünün (80 kişi) özel bankalarda ve %49,7'sinin de kamu bankalarında çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan kamu ve özel banka çalışanlarının sayıları birbirine yakındır. Geçmişte, özel bankaların çalışan sayısı, şube sayısı, imkanları vs. daha fazlayken, özellikle mali disiplin ve BDDK sonrasında, kamu bankalarının da ciddi bir yükseliş gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle örneklem dağılımının, evreni yeterince temsil ettiği düşünülmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde, cinsiyet, gelir durumu, eğitim ve banka türüne göre homojen ve evreni temsil eden bir yapı görülmektedir. Bankadaki statü

bakımından homojen olmayan bir yapı görülse de, bu dağılımın da yine evrenin yapısını temsil ettiği ifade edilebilir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Her bir ölçek sorusunun ortalama değerleri verilerek, çalışanların konuya ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Buna göre; çalışan performansı sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde, çalışanların performans konusunda en yüksek puan verdikleri madde, işi zamanında bitirmedir. Bunu farklı çalışma koşullarında aynı performansı gösterme öncülü izlemektedir. Yine banka çalışanlarının büyükçe bir bölümü, biz sorun olduğunda yüksek derecede hazır çözüme ulaşabilme imkanlarının olduğunu ifade etmektedir. Performans konusunda en düşük puanı alan madde, çalışanların işyerindeki terfi olanaklarına ilişkindir. Burada, terfi olanaklarının sahip olunan teknik bilgi düzeyi, kişisel yetenek ve performansa bağlı olmadığı ya da çalışanlar tarafından bu şekilde hissedildiği görülmektedir. Performans ölçüm kriterleri sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde, araştırmaya katılan banka çalışanlarına göre, bir çalışanın performansının değerlendirilmesinde, en fazla alınan meslek içi eğitimlerin önemli olduğu görülmektedir. En düşük öneme sahip olan kriter ise çalışanların mezuniyet derecesidir. Araştırmaya katılan çalışanların bankanın performans değerlendirme sistemine olan güvenlerini gösteren sorulara verdikleri yanıtların dağılımı değerlendirildiğinde, birim işyükü farklılıklarının yeterince dikkate alınmadığı, sonuçların yeterince ücrete yansımadığı görülmektedir. Bunun yanında adam kayırmanın da bir dereceye kadar yapıldığı ifade edilmektedir. Yine torpilin de performans değerlendirme sistemi üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Fark analizine geçmeden önce, çalışanların performans ve güven puanları elde edilmiştir. Performans puanlarının belirlenmesinde, tüm performans kriterleri de pozitif ifadeler içerdiğinden, sorulara verilen yanıtların toplamları alınmıştır. Güven puanının belirlenmesinde ise 1 ve 2. sorular olumsuz ifade içerdiğinden (adam kayırma ve torpil), bu sorular negatif, diğer olumlu ifadeler pozitif olmak üzere puan elde edilmiştir. Buna göre elde edilen performans ve güven puanları dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Performans ve güven puanlarının dağılımı

	En düşük	En yüksek	Ortalama	SS
Performans Puanı	22,00	26,00	24,62	1,01
Güven Puanı	5,00	11,00	8,06	1,81

Tablodan da görüldüğü gibi, en düşük performans puanı 22 ve en yüksek performans puanı 26 olarak bulunmuştur. Performans ölçeğinde 7 soru olup, her soruya 1 puan verilmesi halinde en düşük performans 7 puan, her soruya 5 puan verilmesi halinde ise en yüksek performans puanı 35 olarak elde edilebilir. Bunun yanında çalışanlar, ortalama 24,62±1,00 değerinde bir performansa sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, çalışanların ortalamanın üzerinde bir performansa sahip olduklarını ifade ettiklerini göstermektedir. Güven puanı için ise toplam 7 soru sorulmuş olup, bunlardan ikisi olumsuz (tersine) ifade içermektedir. Buna göre en yüksek güven puanı (5x5-2x1=23) 23 puan olup, en düşük güven puanı ise (5x1-2x5=-5) -5 olmaktadır. En yüksek güven puanı için olumlu ifadelere 5 puan, olumsuz ifadelere 1 puan verilmiştir. En düşük güven puanı için ise olumlu 5 ifadeye 1 puan ve olumsuz 2 ifadeye 5 puan verilerek hesaplanmıştır. Araştırma örneklemindeki bankacıların en düşük güven puanı 5 ve en yüksek güven puanı ise 11 olarak bulunmuştur. Güven puan ortalaması ise düşük olup,

8,06±1,81'dir. Bu durum, çalışanların performans değerlendirme sistemine yeterince güvenmediklerini göstermektedir.

Tablo 2. demografik özellikleri göre performans ve güven ortalamaları fark analizi

			LEVENE TESTİ		T-Testi						
			F	P	t	df	P	Ort.	SH	Min	Max
Cinsiyet	P	1	1,57	0,21	0,85	157,00	0,400	0,16	0,18	-0,20	0,52
		2			0,87	72,35	0,390	0,16	0,18	-0,20	0,51
	G	1	9,85	0,00	-12,67	157,00	0,000	-2,94	0,23	-3,39	-2,48
		2			-10,45	52,68	0,000	-2,94	0,28	-3,50	-2,37
Görev Türü	P	1	16,15	0,00	2,88	157,00	0,000	0,45	0,16	0,14	0,76
		2			2,82	119,16	0,010	0,45	0,16	0,13	0,77
	G	1	48,50	0,00	-3,22	157,00	0,000	-0,90	0,28	-1,45	-0,35
		2			-3,16	123,71	0,000	-0,90	0,28	-1,46	-0,34
Eğitim	P	1	16,15	0,00	2,88	157,00	0,000	0,45	0,16	0,14	0,76
		2			2,82	119,16	0,010	0,45	0,16	0,13	0,77
	G	1	48,50	0,00	-3,22	157,00	0,000	-0,90	0,28	-1,45	-0,35
		2			-3,16	123,71	0,000	-0,90	0,28	-1,46	-0,34
Gelir	P	1	0,14	0,71	-2,40	157,00	0,020	-0,38	0,16	-0,69	-0,07
		2			-2,30	119,54	0,020	-0,38	0,16	-0,71	-0,05
	G	1	5,44	0,02	3,66	157,00	0,000	1,02	0,28	0,47	1,57
		2			3,75	156,89	0,000	1,02	0,27	0,48	1,56
Banka Türü	P	1	0,27	0,61	-1,47	157,00	0,140	-0,23	0,16	-0,55	0,08
		2			-1,47	145,49	0,140	-0,23	0,16	-0,55	0,08
	G	1	11,13	0,00	2,82	157,00	0,010	0,79	0,28	0,24	1,35
		2			2,82	147,53	0,010	0,79	0,28	0,24	1,35

* P=Performans Puanı; G= Güven Puanı; 1=Eşit; 2= Eşit değil
** Güven aralığı 95%

Çalışmada banka çalışanlarının demografik özellikleri ile performans ve güven puanları arasındaki farka bakılmıştır. Kolmogorov Smirnov testinde ortalamaların dağılımı normal dağılıma uygun olduğundan, iki grup farkı için t-testi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin bakılan t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Yine burada da, gelir grupları iki grupta toplandığı için fark analizinde, ANOVA yerine ikili gruplar için yapılan t-testi sonuçları kullanılmıştır. Cinsiyete göre ölçek puan ortalamaları incelendiğinde, erkek ve kadın banka çalışanlarının performans puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (P<0,05). Erkek banka çalışanları, kadın çalışanlara göre daha fazla performans puanına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Görev puanına göre gruplar arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı değildir (P>0,05). Aslında güven konusunda erkekler daha yüksek puana sahip olsa da, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Görev türüne göre puan ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin daha fazla performans puanına sahip oldukları, ancak performans değerlendirme sistemlerine daha az güvendikleri görülmektedir. Görev türüne göre ortalamalar arasındaki fark analizi incelendiğinde, yöneticilerin her ne kadar performans puanları daha yüksek çıksa da, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (P>0,05). Ancak güven puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı olup (P<0,05), yöneticilerin, yönetici olmayan banka çalışanlarına göre performans değerlendirme sistemine daha az güvendikleri görülmektedir. Bunun temel nedeni, yöneticilerin sistemin içinde olmaları ve küçük detaylara daha hakim olmaları ihtimalidir.

Eğitime göre puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, lisans mezunlarının daha yüksek performans puanı ve daha düşük güven puanına sahip oldukları görülmektedir. Eğitime göre puan ortalamaları arasındaki fark analizi incelendiğinde, hem performans puanları, hem de güven puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (P<0,05). Dolayısıyla lisans mezunları, lisansüstü mezunlarına göre daha fazla performansa ve performans değerlendirme sistemine daha az güvendiklerini ifade etmektedir. Bu durum, yüksek lisans öğrencilerinin üzerinde ilave bir yük olmasıyla da ilişkili olabilir.

Gelir durumuna göre performans ve güven puanları dağılımına bakıldığında, geliri daha yüksek olan banka çalışanlarının performans puanları daha yüksek olup, güven puanları da daha düşüktür. Araştırmaya katılan bankacılardan yüksek gelire sahip olanlarla orta gelire sahip olanların performans ve güven puanları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır (P<0,05). Buna göre araştırmaya katılan banka çalışanlarından geliri 2501 TL ve üzerinde olanlar, geliri 2000-2500 TL arasında olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek performans ve daha düşük güven puanına sahiptir. Dolayısıyla ekonominin güven ve performans üzerinde doğrudan etkisi vardır.

Çalışılan banka türüne göre puan ortalamaları incelendiğinde, kamu sektöründe çalışan banka görevlilerinin özel sektör bankalarına göre daha fazla performansa sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanında güven puanında ise durumun tam tersi söz konusu olup, özel sektör banka çalışanları, performans değerlendirme sistemine daha fazla güvenmektedir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, kamu ve özel bankalarda çalışanların performans puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur (P>0,05). Bunun yanında güven puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır (P<0,05). Dolayısıyla kamu bankasında çalışanların, özel sektör banka çalışanlarına göre performans değerlendirme sistemlerine daha az güvendikleri görülmektedir. Bunun temel nedeni, kamu kurumlarındaki ağır bürokrasi ve yönetimin daha etkili çalışmasının önündeki çeşitli engeller olabilir.

Tablo 3. Performans puanı ve güven puanı arasındaki korelasyon

		Güven Puanı
Performans Puanı	r	0,075
	P	0,350
	N	159

Performans değerlendirme puanları ile performans değerlendirme sistemlerine duyulan güvenin arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için ölçek puanları arasında Pearson Korelasyonu yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablodan da görüleceği gibi, performans ve güven puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (P>0,05). Dolayısıyla araştırmaya katılan banka çalışanlarının yüksek ya da düşük performansa sahip olmaları ile performans değerlendirme sistemine duydukları güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre çalışanlar her ne kadar performans sistemine güvense de, bunun performans üzerine bir etkisi olmamıştır. Bunun birkaç nedeni olabilir. Öncelikle performans değerlendirme sistemlerinin yeterli olmadığı düşünülebilir. Bunun yanında, sistemler arasında çok fark olmaya da bilir. Netice itibariyle diğer sonuçlarla bir arada değerlendirildiğinde, performans sisteminin yeterli ve bu konuda eğitim almış kimseler tarafından yapılması gerekir.

3. SONUÇ

Yapılan bu çalışmada, banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemi hakkındaki düşünceleri, performans değerlendirme sisteminde kendilerini nasıl değerlendirdikleri ve sonuçlarının çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri incelenmiştir. Çalışmanın literatür bölümünde de değinildiği gibi, performans değerlendirme sistemleri hizmet sektörü için oldukça ciddi önem taşımaktadır. Performans değerlendirme, hem çalışanın iş tatmini ve motivasyonu üzerinde olumlu etkilere sahip olup, hem de iş tatmini ve motivasyonu sağlayan terfi, ücretlendirme, ödül gibi konulara da temel teşkil etmesi açısından önemlidir. Sadece başlı başına yeterli bir performans çalışmasının dahi çalışanların yeterince motive olmalarına yeteceği görülmektedir. İnsan psikolojisinin en büyük özelliklerinden birisi, adalet ve yapılan çalışmaların değerinin bilinmesi algısıdır. Bir çalışan, yaptığı işin yeterince değer görmediğini düşündüğünde, ya da yapılan işin yeterince değerlendirilmediği durumlarda, kendisini haksızlığa uğramış ve kırılmış hissedecektir. Bunun yanında, çalışan bu durumda, kendisini örgütten dışlayacak ve örgütsel yalnızlık hissine de kapılacaktır. Bu durumda örgütsel sessizliğe yönelecek olan çalışan, sürekli iç çatışma yaşayacak ve iş tatmini de düşecektir. Özellikle ana sermayesi beşeri sermaye olan hizmet sektöründe bu durumun müşterilere ve müşteri memnuniyetine yansıdığını rapor eden pek çok çalışma mevcuttur. Örgütsel iletişimin de örgütsel adalet duygusundan beslendiği düşünüldüğünde, adil olmayan performans değerlendirmenin, çok ciddi örgütsel iletişim problemlerine neden olacağı da açıktır.

Bunun yanında performans konusunda değinilmesi gereken bir diğer husus ise değerlendirme kriterleridir. Değerlendirme kriterlerine bakıldığında, tüm çalışanların bütün kriterlerini bir arada değerlendiren bir sistemin kurulması hem teoride, hem de uygulamada mümkün değildir. Çünkü hizmet sektörünün temel hammaddesi olan insan, çeşitlilik arz etmektedir ve herkes işini elinden geldiği kadarıyla yaptığından, işin yeterliliğinden ziyade, kendi yeterliliğini sınayacak ve kendini yeterli görecektir. Dolayısıyla subjektif değerlendirmelerden uzak, kişisel yargılardan arınmış bir performans değerlendirme sistemi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin iş tatmini, müşteri memnuniyeti, performans artırımı ve işletme başarısı açısından hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışmada da, bankacılık sektörü üzerinden bu konu işlenmiştir. Çalışmaya katılan banka çalışanlarının demografik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde, cinsiyet, gelir durumu, eğitim ve banka türüne göre homojen ve evreni temsil eden bir yapı görülmektedir. Çalışmada demografik verileri alındıktan sonra ilk olarak çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. Burada, çalışanların genel olarak tüm performans sorularına verdikleri yanıtların oldukça

yüksek olduğu görülmüştür. Özellikle çalışanların işlemleri zamanında yerine getirmeleri, farklı ortamlarda da aynı performansı gösterebildiklerini ifade ettikleri görülmektedir. Bir hizmet sektöründe oldukça önemli olan bu konularda çalışanların daha fazla puan vermeleri, teorik çerçeve ile de uyumludur.

Çalışanlara daha sonra, hizmet sektöründe performans değerlendirme kriterlerinden bazılarının önem sırası sorulmuştur. Burada da çalışanlar, meslek içi eğitim, birimdeki personel sayısı, iş yükü ya da iş farklılıklarının önem arz ettiğini, ancak mezuniyet derecesi gibi konuların ikinci derecede önemli olduğunu vurgulamıştır. Çalışanlar, mezuniyetten ziyade, hizmet içi eğitimler ile oryantasyonun daha yararlı olacağı düşüncesindedir. Gerçekten de, üniversitelerde verilen eğitim, genel bir çerçevede olup, işin doğası ve farklılıklarına girecek zaman ya da bilgi yoktur. Bu nedenle, her hizmet sektörünün de kendi ortamına uygun mesleki ve hizmet içi eğitimi çalışanlarına sunması gerekir.

Çalışmada son olarak, çalışanların değerlendirme sistemine olan güvenleri sorgulanmıştır. Burada da, çalışanların ortalamanın altında bir güvene sahip oldukları görülmektedir. Özellikle adam kayırma ve torpil gibi konular, hem yapılan değerlendirmelere olan güvenin kaybolmasına, hem de çalışanların motivasyonunda düşüşlere neden olmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme konusunda bu gibi problemlerin olması, hiç performans ölçümü yapılmayan durumlardan daha kötü sonuçlar doğurabilir. Çalışmada ayrıca, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, gelir durumu, görev ve banka türüne göre performans puanları ve performans sistemine olan güven puanları arasındaki fark analizine yer verilmiştir. Fark analizinde elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Cinsiyete göre puanlar değerlendirildiğinde, erkeklerin daha fazla performans ve güven puanına sahip oldukları görülmektedir. Performans puanları arasındaki fark anlamlıyken, güven puanları arasındaki fark anlamsız bulundu.
- Görev türüne göre yöneticiler, yönetici olmayanlardan daha fazla performans puanı ve daha düşük güven puanına sahiptir. Fark analizinde ise sadece güven puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu.
- Çalışanların eğitim durumlarına göre fark analizi incelendiğinde, eğitim arttıkça performans puanının düştüğü, güven puanının ise yükseldiği görülmektedir. Her iki puanın da fark analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulundu.
- Gelir durumuna göre fark analizi sonuçları incelendiğinde, gelir arttıkça performans puanı artmakta, fakat güven puanı düşmektedir. Her iki ölçek için de bu farklar istatistiksel olarak anlamlı bulundu.

- Son olarak özel-kamu ayrımında, kamu çalışanlarının daha fazla performans puanına sahip oldukları, ancak güven puanlarının daha düşük olduğu görülmektedir. Güven puanına göre farklar anlamlıyken, performans puanları arasındaki farkların ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulundu.

Fark analizi sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, performans değerlendirmenin cinsiyet, eğitim, gelir ve statü ile farklılık kazandığı görüldü. Erkeklerden, daha yüksek gelire sahip olanlar ve eğitimi fazla olanların, daha fazla performans değerlendirme puanına sahip olduğu, performans değerlendirme sistemine olan güvenin ise düşük olduğu görüldü.

Çalışma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, hizmet sektöründe performans kavramının ölçümünün zor olduğu, eğitim, cinsiyet, gelir gibi demografik özelliklerin aynı zamanda çalışanların performansını ve performans sistemine olan güvenini de etkilemektedir. Dolayısıyla hizmet sektöründe çalışan performansı için daha detaylı çalışmaların düzenli olarak yapılmasının gerekli olduğu ifade edilebilir.

Çalışmada performans değerlendirme puanlarıyla, performans değerlendirme sistemine olan güven arasında korelasyon da incelenmiştir. Genel olarak her ne kadar performans puanlarını düşük olarak gösteren çalışanlar daha fazla performans değerlendirme sistemine güven duysa da, aradaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Aslında performansını yüksek bulanların performans değerlendirme sistemine daha az güvenmeleri de beklenen bir durumdur. Zira bu kişilerin haksızlığa uğradığı ve daha fazla performansa sahip olduklarını ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

AĞCA, V. ve TUNÇER, E (2006), Çok boyutlu performans değerleme modelleri ve bir balanced scorecard örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (1), 173-193.

AYDIN, K (2010), "Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi ile Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli'ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması", URL: http://iibf.kou.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/45.pdf (Erişim Tarihi: 22.07.2014).

BAYRAKTAROĞLU, S (2008), İnsan Kaynakları yönetimi, Sakarya yayıncılık, 3. Baskı Sakarya.

BOYLU, Y ve SÖKMEN, A (2002), "Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, s. 167 – 182.

BULGAN, U ve GÜRDAL, G (2005), Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi?, http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-22.pdf (ErişimTarihi: 22.07.2014).

ERDOĞAN, İ (2007), İşletmelerde Davranış, Miad Yayınevi.

EREN, E (2005), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

FINDIKÇI, İ (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

KARAMAN, R (2009), "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard",SÜİİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,S.16,Yıl:9,Konya.

Karasar, N., (2010) Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

MİDİLLİ, Ö (2011), Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

MUCUK, M (2001), Pazarlama İlkeleri, 7. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

MURDICK, R ve RENDER, B (1990), Service Operations Management, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

OKUMUŞ A ve ASİL, H. (2007), "Havayolu Tasımacılıgında Yerli ve Yabancı Yolcuların Memnuniyet Düzeylerine Göre Beklentilerinin incelenmesi", Kocaeli Üniv.,SBE Dergisi, Kocaeli.

SOYLU, Ö (2007), "Danışmanlık Şirketlerinin Bilgi Üretimindeki Rolü", http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=1110. (Erişim: 22.08.2014).

TÜRKER, D., (2010) "Enformasyon paylaşımı, bütçesel katılım ve iş memnuniyetinin çalışan performansı üzerine etkisi", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

YILDIZ O, DAĞDEVİREN, M ve ÇETİNYOKUŞ T (2008), "İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması", Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 23, No 1, 239-248, 2008.