

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MÜŞTERİ ODAKLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE ALGILANAN HİZMET  
KALİTESİ**

**End. Müh. Selda ÇİLINGİR  
088230002005**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI**

Konya, 2010

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MÜŞTERİ ODAKLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE ALGILANAN HİZMET  
KALİTESİ**

**End. Müh. Selda ÇİLİNGİR  
088230002005**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**KONYA, 2010**

**Bu tez ... / ... / 2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından  
oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmistir.**

**Yrd.Doç.Dr.M.Atilla ARICIOĞLU Prof.Dr.H. Kürşat GÜLEŞ Doç.Dr.Muammer ZERENLER  
(Danışman) (Üye) (Üye)**

**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****MÜŞTERİ ODAKLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE ALGILANAN HİZMET  
KALİTESİ****Selda ÇİLİNGİR**

Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

2010, 84 sayfa

**Jüri:** Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ  
Doç. Dr. Muammer ZERENLER  
Yrd. Doç. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

İşletmeler müşteri odaklı bir anlayış felsefesine geçmiş artık sadece kaliteli ürün/hizmet üretmek değil üretilen mal/hizmeti müşteriye doğru şekilde sunabilmek birincil hedef olmuştur.

Yapılan çalışmada, performans ölçümünde müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesinin önemli olduğu ve müşteri odaklılığın belirleyici olduğu üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma için Türkiye’de bulunan A bankasının şubelerinde çalışan personel ve müşterileri ile anket yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Ölçümü, Müşteri Odaklılık, Algılanan Hizmet Kalitesi

**ABSTRACT****MS Thesis****THE PERCEIVED SERVICE QUALITY AT CUSTOMER-BASED PERFORMANCE  
MEASURE**

Selda ÇİLİNGİR

Selçuk University Graduate School of Natural and Applied Sciences

Department of Industrial Engineering

Supervisor: Assist. Prof. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

2010, 84 Pages

**Jury:** Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ  
Assist. Prof. Dr. Muammer ZERENLER  
Assist. Prof. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU

The organizations' philosophy has been customer-based service. Now; not only to produce goods/service also to sell goods/service correctly is important.

In this study, at performance evaluation perceived service quality and customer-orientation is important. So an application done. In that application a questionnaire made by A bank's personal and customers.

**Key Words:** Performance, Performance Evaluation, Customer Orientation, Perceived Service Quality

## ÖNSÖZ

Günümüzde sadece kaliteli ürünler üretmek veya kaliteli hizmet vermek artık yeterli değildir. Üretilen ürünler ve verilen hizmet müşteriler tarafından satın alınmaktadır. Ne kadar kaliteli ürün üretirseniz üretin veya ne kadar kaliteli hizmet verdiğinizinize inanırsanız inanın eğer üretilen ürün ve hizmet müşteriye doğru şekilde sunulmazsa müşteri o ürün/hizmeti kalitesiz olarak nitelendirir ve bir kez daha satın almaz. Bu nedenledir ki günümüz işletmeleri artık müşteriye keşfetmiştir. Müşteri odaklılık kurumların hedeflerine ulaşmasında birincil yol olarak seçilmektedir. Müşteri odaklılığın bu denli önemli olduğu günümüzde performans ölçümünde sadece hedefler değil artık müşteri odaklı hizmet anlayışı da ölçülmelidir. Bu çalışmanın hizmet sektöründe yer alan firmalara katkıda bulunmasını dilerim.

Tezimin her aşamasında yardımını ve ilgisini esirgemeyen saygı değer hocam Yrd. Doç. Dr. M.Atilla Arıcıoğlu'na, değerli katkılarından dolayı sayın Prof. Dr. Hasan Kürşat Güleş'e ve Doç. Dr. Muammer Zerenler'e şükranlarımı sunarım.

Konya,2010

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. PERFORMANS</b> .....	<b>6</b>
2.1 Performans Nedir.....	6
2.2 Performans Değerlendirme.....	7
2.3 Performans Değerleme Süreci.....	12
2.3.1 Kriterlerin Belirlenmesi.....	12
2.3.2 Kriterlerin Değerlendirilmesi.....	13
2.3.4 Faktör Seçimi.....	14
2.3.5 Değerlemeyi Kim/Kimlerin Yapacağını Belirlenmesi.....	14
2.3.6 Değerleme Aralıklarının Belirlenmesi.....	16
2.3.7 Değerlemenin Nasıl Yapılacağını Belirlenmesi.....	16
2.3.8 Değerlemeyi Yapacakların Eğitimi.....	16
2.3.9 Yöneticilere ve Çalışanlara Bilgi Verme.....	16
2.4 Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	17
<b>3 HİZMET VE HİZMET İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİ</b> .....	<b>22</b>
3.1 Hizmet Kavramı.....	22
3.2 Hizmet Kalitesi.....	26
3.3 Türkiye’de Hizmet Sektörüne Genel Bakış.....	30
<b>4 MÜŞTERİ ODAKLILIK VE MÜŞTERİ ODAKLI PERFORMANS</b> .....	<b>36</b>
4.1 Müşteri Odaklılık Kavramı.....	36
4.2 Müşteri Odaklı Performans.....	40
<b>5 ALGILANAN HİZMET KALİTESİ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ</b> .....	<b>42</b>
<b>6 LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>45</b>
<b>7 ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI</b> .....	<b>51</b>
7.1 Araştırmada Kullanılan Materyal.....	51
7.2 Araştırmanın Amacı, Metodolojisi ve Hipotezleri.....	52
7.3 Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	53
<b>8 SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>62</b>
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>66</b>

**ŞEKİL LİSTESİ**

Şekil 3-1: Sektörlerin GSMH İçindeki Payları (Cari Fiyatlarla %) .....	34
Şekil 5-1: İşletmeye, Pazara Özgü Faktörler Pazar Yönlülük ve Performans İlişkisi .....	42

## ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 3-1: Ana Faaliyet Kollarına Göre Gayri Safi Milli Hasıla.....	33
Çizelge 3-2: GSMH İçinde Bazı Hizmet Alt Sektörlerinin Payları ve Gelişme Hızları..	35
Çizelge 4-1:Müşteri Odaklı İşletmecilik Yaklaşımı .....	40
Çizelge 7-1: Bankada Hizmet Sürelerine İlişkin Anova Testi .....	53
Çizelge 7-2: Bankada Hizmet Sürelerine İlişkin Değerlendirme.....	54
Çizelge 7-3: Müşteri Segmentine Bağlı Olarak Hizmet Sürelerine İlişkin Anova Testi .	55
Çizelge 7-4: Müşteri Segmentine Bağlı Olarak Hizmet Sürelerine İlişkin Değerlendirme .....	55
Çizelge 7-5: Hizmet Niteliği ve Müşteri Odaklılık Üzerine Anova Testi .....	56
Çizelge 7-6: Hizmet Niteliği ve Müşteri Odaklılık Üzerine Değerlendirme .....	56
Çizelge 7-7: Hizmet Niteliği Üzerine Anova Testi.....	57
Çizelge 7-8: Hizmet Niteliği Üzerine Değerlendirme .....	57
Çizelge 7-9: Müşteri Segmentine Bağlı Olarak Hizmet Niteliği Üzerine Anova Testi ...	58
Çizelge 7-10: Müşteri Segmentine Bağlı Olarak Hizmet Niteliği Üzerine Değerlendirme .....	58
Çizelge 7-11: Müşteri Memnuniyeti Üzerine Anova Testi.....	59
Çizelge 7-12: Müşteri Memnuniyeti Üzerine Değerlendirme .....	59
Çizelge 7-13: Segment Bazında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Anova Testi.....	60
Çizelge 7-14: Segment Bazında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Değerlendirme .....	60

## 1. GİRİŞ

2000’li yıllara girerken organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun “İnsan”dan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu teknolojideki başdöndürücü gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliği aynı paralelde arttıramamıştır. Şu gerçek açık ve net bir şekilde ortadadır ki teknoloji eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmemektedir (Kotter,1996). Başarıya yönelen bütün kurumlarda gerçek sermaye insandır. 1930’lu yıllarda üretimde beden gücünün oranı %90’lardayken bu oran 2000’li yıllarda %10’un altına düşmüştür. “İnsan”dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen organizasyonlar gelecekte farkı yaratabileceklerdir (<http://www.kalder.org.tr>, 2010).

Barutcuğil (2002) ve Canitez (2000) e göre performans ; belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Barutcuğil (2002) ve Canitez (2000) ).

Performans değerlendirme ise; bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesi şeklinde ifade edilebilecektir (Bayram; 2005). Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması (Kaplan ve Palus,1994), amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir ([www.kalder.org](http://www.kalder.org), 2010).

Mükemmelliği arayış sürecinde etkili, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Performans yönetim sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil (Lepsinger ve Lucia, 1997), kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmek olmalıdır ([www.kalder.org](http://www.kalder.org) , 2010).

Günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım 360 derece geri beslemeyi bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır (London ve Beatty,1993).

Artık modern anlamdaki performans yönetimi klasik terfileri ihtiva eden kariyer yönetim sistemlerini reddetmektedir. Öyle bir kariyer yönetim sistemi oluşturmalısınız ki; üstün performans gösteren, yaratıcılığı ile kabına sığamayanları tespit edebilmeli, kişisel beklentiler ile kurumsal hedefleri bir çizgide tutabilmelisiniz. Hatta klasik anlamdaki organizasyon içindeki yükselmeleri bir tarafa bırakıp, çalışanlarınızın yaratıcı fikirlerine onların liderliğinde yeni kurulacak organizasyonlarda sponsor olabilmelisiniz. Bu durum sınırsız yükselme imkanı yaratabilecektir. Geleceğin organizasyonlarında artık “genel müdür” gibi bir üst sınır olmayacak, yükselmenin anlamı değişecektir ([www.kalder.org](http://www.kalder.org), 2010).

Bugün artık hizmetler, güzellik salonlarında verilen hizmet etkinliklerinden, sigorta işletmelerinin sunduğu hizmetlere kadar çok geniş alana yayılmış, çok çeşitli heterojen etkinlikleri kapsamaktadır. Örneğin, hizmet bir fikir, eğlence, bilgi, müsterinin görünüsünde bir değişim, sosyal bir yenilik, bulunabilirlik, yiyecek, güvenlik ya da benzeri şeyler olabilir. Bu nedenle, hizmet olgusu oldukça karmaşık ve tanımlanması güç bir kavramdır (Çiftçi; 2006). Hizmet, “bir etkinliğin temel amacı veya unsuru olarak müşteri isteklerini giderici nitelikte, belirlenebilen soyut çabalar” şeklinde tanımlanabilir (Üner, 1994).

Hizmet soyut bir kavramdır. Herhangi bir şekilde envanteri tutulamamakta, saklanamamakta, standartlaştırılmamakta, üreticiden tüketiciye direkt geçmekte ve

görsellik nesnellik ve mülkiyet ilişkisi bulunmamaktadır. (Assael, 1993). Çünkü hizmetin kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler (Armstrong ve Kotler, 2003):

- Hizmetler Soyuttur: Hizmetler beş duyu organıyla algılanamayan ve fiziksel boyutları olmayan ürünlerdir. Hizmet bir performansla ortaya konulan faaliyettir.
- Heterojenlik: Mallarda üretimde bir standart sağlanmasına karşın, hizmetler üretim zamanına ve kişiye göre değişkenlikler göstermektedir. Çünkü tüketicilerin tecrübeleri hizmeti algılamalarını doğrudan etkilemektedir. Tüketici mevcut hizmeti aldığı anda daha önce aldığı benzer hizmetlerle karşılaştıracak ve karar verecektir. Sonuçta, hizmetin başarısı hizmeti sunanla hizmeti satın alan arasındaki etkileşimin türü ve gücüne bağlı olarak değişiklikler göstermektedir. (Palmer, 1997).
- Eş Zamanlılık: Ürün üretildiğinde tüketilmeyip depolanabildiği, başka bir yere aktarılabildiği halde, hizmet üretildiği anda tüketilir. (Blois, 2000).

Ara sıra sorulan en temel sorulardan birisi de müşterinin kim ya da ne olduğudur? Müşteriler, yapılanların hedef noktasıdır ve onlar kendilerini bize göre değil, biz kendimizi onlara göre organize etmek durumundayız. Müşteri sorunun kaynağı değildir. İş güvenliğini ve geleceğini tehlikeye atma olasılığı nedeni ile müşteriden kurtulmak söz konusu değildir. Müşteri, gereksinimleri olan ve bu gereksinimleri hem müşteri hem de işletme açısından karlı bir şekilde karşılanması önemli olan herhangi birisi olarak tamamlanmaktadır(Zairi, 2000).

Müşteri olmaksızın bir işletmeden bahsetmek mümkün değildir. Efsanevi yönetim gurusu Peter Drucker da işletmenin amacını, daha 1970’li yıllarda, “memnun müşteriler bulmak ve bunları muhafaza etmektir” şeklinde ifade etmiştir (Drucker, 1973).

Müşteriler organizasyon ya da fonksiyonel birimlerce üretilen mal ve hizmetleri satın alan kişilerdir. Müşterinin önemi örgütsel teoride, stratejik yönetim ve pazarlamada her zaman vurgulanan bir konu olmuştur. Buna karşılık, müşteri odaklı politikaları, reel aktivitelere transfer edecek özel metodları öneren yazarların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu konudaki yaklaşım ve çalışmalar çoğunlukla kalite güçlendirme programlarına yoğunlaşmaktadır.

Oysa, günümüzde çağdaş işletmecilik anlayışı müşteri kavramını yeniden tanımlarken, müşteri hizmeti anlayışını da bütünüyle değiştirmektedir. Bu alandaki geleneksel yaklaşımların aksine işletmeler artık müşteriyi merkez alan ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamanın nihai amaç olduğu modelleri geliştirmektedirler (Butler; 1996).

Günümüzde yönetim anlayışı devrim niteliğinde sayılabilecek önemli bir değişim yaşıyor. Klasik Yönetim Anlayışı'nda tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde işletmeler yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Doğal olarak burada amaç amirlerin memnun edilmesidir. Halbuki yeni anlayışta amaç; müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de Ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Kısacası Müşteri artık Kral dır, ve tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadır. Müşteri isteklerinin tatminini temel İşletme felsefesi olarak gören kuruluşlar İçin müşteriyi koşulsuz mutlu etmek kültürlerinin yapı taşı oluşturur ([http:// www.danismend.com /konular/kaliteyon](http://www.danismend.com/konular/kaliteyon), 2010).

İşletmeler müşteri odaklı bir anlayış felsefesine geçmiş artık sadece kaliteli ürün/hizmet üretmek değil üretilen mal/hizmeti müşteriye doğru şekilde sunabilmek birincil hedef olmuştur.

Müşteri odaklılık bir niyettir. İşletmenin şu anki durumunu değiştirmek istediğinin ve dünya piyasalarında başarılı işletmelerin kullandığı yeni kavranılan ve yönetim disiplinlerini benimseyeceğinin bir işaretidir. Müşteri odaklılık aynı zamanda, bir defada doğru işi zamanında yaparak yeni sistemler, yöntemler ve yollar yaratmak ve müşterilere hizmet konusunda en iyinin yapılmaya çalışılmasıdır (Kağnıcıoğlu, 2003) İşletmeler, müşterilerini çok iyi tanımlamalı ve politikalarını buna göre yönlendirmelidir. İşletmeler, ürünlerine para verip satın alacak olanların müşterileri olduğunu hiçbir zaman unutmamalıdır. Bu nedenle, müşteri istek ve gereksinimlerinin belirlenmesinde yoğunlaşılmalı ve hatta gelecekteki beklentileri bile belirlenmeye çalışılmalıdır. Ayrıca,

müşterilerin öncelikli beklentileri tespit edilerek, ne oranda başarıldığı ölçülmelidir. Ürün ve/veya hizmet süreci detaylı olarak incelenerek müşteri odaklı olmak için yapılması gerekenler belirlenip faaliyete geçilmelidir (Lawton, 1993).

Yapılan çalışmada, performans ölçümünde müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesinin önemli olduğu ve müşteri odaklılığın belirleyici olduğu üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma için Türkiye’de bulunan A bankasının şubelerinde çalışan personeli ve müşterileri ile anket yapılmıştır.

## 2. PERFORMANS

### 2.1 Performans Nedir

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemli bir konusu olan performans kavramına sözlük anlamı ile bakıldığında,

- başarımlı,
- takat sınırı,
- bir faaliyetin/hareketin gerçekleştirilmesi,
- bir talebin, sözün ya da isteğin yerine getirilmesi,
- bir oyunda bir karakterin canlandırılması,
- halka açık bir sunum ya da gösteri,
- gerçekleştirilebilme yeterliliği: etkinlik
- bir mekanizmanın çalışma şekli,
- bir etkiye karşılık verme şekli: davranış,
- bir kişinin konuşma şekli,
- bir yabancı dili konuşma yeteneği

tanımlamalarını görebiliriz. Tanımlamalardan da görüldüğü üzere "performans" kavramı farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Performans kendi içinde çeşitli ölçüm seviyeleri olan genel bir başarımlı tanımlamasıdır. Aynen büyüklük, uzunluk vb. tanımlamalarda olduğu gibi performans da "göreceli" olarak tanımlanabilir. Bu yüzden tek bir performans tanımı yerine düşük, orta, ortalama, beklenen, yüksek vb. nitelermeler ile daha net bir tanım yapmaya çalışırız. Genel performansın bir diğery ayrımı "bireysel performans" ile "kurumsal performans"dır. Performansı ölçüp elde edilen verileri değerlendirerek yönetmeyi hedefleyen tüm performans yönetimi çalışmalarında baz alınan performans; bireysel performans olmaktadır. Çünkü, kurumun başarısı çalışanlarının başarımları ile

doğru orantılıdır. Bir kurumun performansının, çalışanlarının performanslarından ayrı düşünülmesi mümkün değildir (Özkan 2009).

Türkhakan (2009) 'a göre ise performans çalışanın yaptığı iş için harcaması gereken maksimum enerji, bilgi, kişisel yeterlilik ve işten aldığı doyumdur.

Barutçugil (2002) ve Canitez (2000) e göre performans ; belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Barutçugil (2002) ve Canitez (2000) ).

## **2.2 Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir (Segal, 1998).

Performans değerlendirme ile ilgili olarak literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar, biçim yönünden farklılıklar göstermekle birlikte amaç ve içerik yönünden benzerlikler taşımaktadır (Bayram; 2005).

Performans değerlendirmeyi Fındıkçı (2003), “örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir” şeklinde tanımlarken, Barutçugil de (2002) performans değerlendirmeyi, “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlamaktadır (Bayram; 2005).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesi şeklinde ifade edilebilecektir (Bayram; 2005).

Performans değerlendirmesi, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Erdoğan, 1991).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Çünkü bir anlamda performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. birçok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır (Aytaç, 2003).

Performans değerlendirme, çalışanların daha iyi tanınmasında bir araçtır. Eğer çalışanları nelerin motive ettiği belirlenebilirse, onlardaki gizli potansiyel keşfedilebilir. Bu durum ise çalışanların bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır. ([www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp)).

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli ilkeler olarak ortaya çıkmaktadır (Aytaç, 2003).

Performans değerlendirme sisteminin içinde ölçmenin yeri ve önemi tartışılmaz. Hedeflerinizi çok iyi tespit etmiş, çok iyi bir sistem kurduğunuzu iddia ediyorsanız, ama eğer düşündüğünüz seviyeleri ölçemiyorsanız şimdiye kadar yaptıklarınızın hiçbir faydası olmayacaktır (Bracen ve Timmreck, 1999). Ölçme belki de en önemli yönetim aracıdır. Basit olarak ele alındığında, ölçemediğiniz hiçbir şeyi yönetemezsiniz (Lingle ve Schiemann, 1999).

Genel olarak performans değerlendirme sisteminin çalışanlara, yöneticilere ve şirkete olan faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir ([www.kobifinans.com.tr](http://www.kobifinans.com.tr), 2003):

#### **Çalışanlara Olan Faydaları**

- stlerinin, performansları hakkındaki dşuncesini bilmesini ve "fark edilme, tanınma" ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
- Performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.
- Kariyer gelişimlerine yardımcı olur.

#### **Yöneticilere Olan Faydaları**

- Astları ile ilişkilerini ve iletişimleri güçlendirir.
- dllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Koçluk ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Bireysel verimliliği artırır.
- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.

#### **şirkete Olan Faydaları**

- Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- şirketin organizasyonel verimliliğini artırır.
- şirket hedeflerine ulaşma derecesinin, şirketin farklı birimleri (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.

- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.

Bireysel performansın değerlendirilmesinde davranışlara ya da sonuçlara yönelik olmak üzere alternatif değerlendirme teknikleri söz konusudur. Kritik küçük çaplı vaka analizleri, ikili karşılaştırmalar, davranışsal kontroller, sözlü mülakat denemeleri bunlardan bazılarıdır (Wayne,1996: 288). Bu şekliyle her yöntemin uygulanabilir alanları veya uygulanabilir zaman dilimleri birbirinden farklıdır. Değerleyici açısından bu durum çoğu zaman bir avantaj oluşturmaktadır. Bu sayede özel rehber karşılaşılabileceği çok ve çeşitli performans vakalarında her bir insan kaynağı için farklı alternatifler kullanabilecektir. Sosyal boyutu ağırlıklı olan bir kritere göre işletmelerde aşağıda ifade edilen şu ölçekler kapsamında insan kaynaklarının performans değerlemesi gerçekleştirmenin daha sağlıklı sonuçlar vereceği belirtilmektedir.(Hellriegel v.d., 1996):

***Tam Değerleme:*** Tutum ve davranışlara ilişkin fiziksel ve sosyal kriterler ile yorumlar performans değerlendirme kapsamındadır. Potansiyel durumun güvenilir, istekli ve kabul edilebilir bir personel olma açısından bilgi ve yorumları kapsayıcı boyutta olmasına dikkat edilir.

***Prensip Değerleme:*** Değerleyicinin yargıları, örgütsel bağlılık, uyum, güven, işbirliği, inisiyatif kullanabilme, iş bilgi ve becerisi, gibi çok sayıdaki değişken ile ilgili bilgi ve yorumları içermektedir.

***Dereceleme:*** Personel, performans potansiyeli açısından çok sayıda değişken çerçevesinde değerlendirilir. Bireyin iş gereklerini yerine getirmedeki başarı grafiği sonuçlara etkisi itibariyle değerlemeye tabi tutulur.

***Geçerlilik Kriteri:*** İş gereklerine göre başarı ölçüsü kabul edilen performans düzeyi, iş tutum ve davranışının standardını gösterir. Bu standart geçerli kriter olarak kabul edilir.

İş performansı ölçmeye dayanak teşkil eden bu yöntemler ile potansiyel performansın değerlendirilmesine çalışılmaktadır. Performans değerlendirme sisteminde aktif değerlendirici olarak üst, ast, çalışma arkadaşları, bireyin kendisi ve organizasyon dışı uzman ya da kurumları saymak mümkündür. Bu değerlendiriciler, sorumluluk ve yetkileri kapsamında ilgili performans durumunu ölçütler kullanarak değerlendirmektedirler.

Bireysel performans değerlendirme sistemi, işletme amaçlarının, bireysel niteliklerin ve performans standartlarının fonksiyonel olarak tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Nelson ve Quick, bu tanımlamaların aşağıdaki kriterleri içermesi gerektiğini belirtmektedirler (Nelson ve Quick, 1997).

*Amaçlar:* Örgütsel ve bireysel amaçların entegrasyonu.

*Bireysel Nitelikler:* Personelin iş görme ve inisiyatif yetenekleri.

*Potansiyel:* Çalışanların anlama, çalışma, sorumluluk alma kapasiteleri.

*Değerleme Nesneliği:* İşletme kültürünün çalışanlarca kabulü.

Bu kriterler, işletmedeki insan kaynakları performansının değerlendirilmesi sürecinde bireylerin yetenek, bilgi, birikim ve ilgileri önemli iç değişkenler olarak belirleyici olmaktadır. Aynı kapsamdaki dışsal değişkenler ise, işletme amaçlarında açıklık, statüye bağlı yetki ve sorumluluk denkliği ve ödüllendirme sistemini saymak mümkündür. Her iki değişken grubunu, sistemdeki değerlendiricileri arasında, komite, ustabaşı, amir, değerlendirilenin kendisi, iş arkadaşları yer alabilmektedir. Yukarıda da görüldüğü üzere, bireysel performans değerlendirme, sistem yaklaşımının geçerli olduğu bütüncül süreçleri kapsamaktadır. Bu değerlendirme süreçlerinin, yalnız ya da iş takımının bir üyesi olarak çeşitli işlevleri yerine getiren bireyleri daha da geliştirmeye yönelik değerlendirme etkinliklerini içermekte olduğu da açıktır (Akın, 2002).

### 2.3 Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme yapmak istememizin temel amacı kuşkusuz örgütsel amaçlarımızın her seviyedeki yönetici ve çalışanlarımız tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmaktır (Kaplan ve Norton, 1996).

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi, performans değerlendirme sistemini belirlemeden önce performans değerlendirme sürecini tanımlaması gerekir. Performans değerlendirme süreci, kriterler ve standartların belirlenmesi, değerlendirme periyotlarının saptanması, değerlemeyi yapacak olan kişilerin belirlenmesi, değerlendirme metodunun seçimi, değerlemeyi yapacak olan kişilerin eğitimi ve geribildirimden oluşur.

Bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi oluşturmasında ilk adım mevcut sistemin amaç ve hedeflerinin ne olacağını saptamaktır (Drucker,1989).

İşletme performansı geniş bir boyut içerisinde, işletmeye ilişkin başlıca üç ana konudaki sorulara cevap verebilecek bir kavram olarak düşünülebilir. Buradan amaçlanan temel düşünce; örgütün mevcut durumunu, mevcut kaynaklarını ve örgüt düzenini inceleyerek performansı irdelemektir (Hansen,1997; Kaplan ve Norton, 1996).

#### 2.3.1 Kriterlerin Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Seçilen performans kriterleri işin yapılışında geçerli ve önemli olmalıdır (Uyargil, 1994). Bir işin niteliğinin gereklerini ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel çalışmaya iş analizi adı verilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000). Performans değerlemede kullanılan kriterler de yukarıda tanımladığımız iş analizi sonucunda gelen bilgiler doğrultusunda saptanır (Werther, Davis, 1993). Ancak, iş analizleri her zaman doğru kriter seçiminin yapılmasında yeterli olamamakta ve ek

çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Performans değerlemede kabul edilebilir ve kabul edilemez kriterlerin tanımlanması ve geliştirilmesi önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Performans kriterleri kapsadıkları bilgiler açısından; (a) kişilik özellikleri ile ilgili kriterler, (b) performans özellikleri ile ilgili kriterler ve (c) ıktılara ve sonuçlara dayalı kriterler olmak üzere üç grupta sınıflandırılır.

### 2.3.2 Kriterlerin Değerlendirilmesi

Thornideke (1949) nin son kriterler olarak adlandırdığı kavram, hipotetik bir kavram olup, bir işin başarısı ile ilgili tüm olası belirleyicileri içerir. Psikometrik teoriye göre, tam kriterlere ulaşılması halinde performansta mükemmellik sonucuna ulaşılacaktır. Performans değerleme ile ilgili örneklerde kriterlerin, çoğu en asgari düzeyde oluşturulmaktadır.

Performans değerleme kriterlerinde karışıklık olduğu zaman, çalışanlar işin başarılı olması için gerekli olmayan kriterlere gore değerlendirilirler. Kriterler eksik olduğu zaman ise, çalışanlar başarılı bir performans için gerekli tüm kriterlere gore değerlendirilirler. Kriterler üst üste geldiği zaman iş gereklerine uygun olarak temsil edilirler (Smither, 1998).

### 2.3.3 Standartların Belirlenmesi

Performans değerlemesi işlemi için standartların neler olduğunun belirlenmesi gerekir. Değerleme işleminin etkili olabilmesi her iş için beklenen sonuçlara bağlıdır. Ortaya konulan kesin standartlar sayesinde benzer işi yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. Performans standartları, hem ast hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içermektedir. İlk bilgi “neyin yapılması gerektiğidir.” İkincisi ise “nasıl yapılması gerektiğidir”. İlk bilgi görev tanımlarını sağlamaktadır. İkinci bilgi ise performans standartlarını vermeyi amaçlamaktadır. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işin iki yönünü içermektedir. Kantitatif standartlara belirli bir işin yapılması için gerekli zaman, hata

sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı, kalitatif standartlara ise astlarının faaliyetleri control etme yeteneği, yapılan işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği örnek verilebilir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışan işgörenin yetenek ve başarısı saptanamaz (Sabuncuoğlu, 2000). Değerleme sonucunda işgören, çalıştığı iş için oluşturulmuş standarda ulaşmış ise performansı iyi, ulaşmamış ise performansı iyi değil olarak nitelendirilir. Standartlar oluşturulmadığı takdirde performans değerlemesinin yapılmasına olanak yoktur (Bingöl, 1997).

Standartlar performans değerlendirme süreci için kullanılırken, kişisel gelişimi ve departman gelişimini teşvik etmek, doğruluğu sağlamak, kullanılan metotların ve sonuçların değişmemesini sağlamak ve diğer organizasyonlar ile karşılaştırma imkanı vermek gibi amaçlara da hizmet etmektedir (Olson, 1981).

#### 2.3.4 Faktör Seçimi

Performans değerlemesinde kullanılacak olan yönteme bağlı olarak faktörlerin açıklıkla belirlenmesi gerekmektedir. Değerlemede alınacak faktörlerin bazı özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Bunlar;

- Faktörler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olmalıdır.
- Faktörler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Faktör sayısı sınırlandırılmalıdır.
- Elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini göstermelidir.
- Faktörler sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır (Bingöl, 1997).

Faktörler, çalışanların temel nitelik ve nicelikleri, iş bilgisi, çalışanın davranışları ve kişisel özellikleri şeklinde tanımlanabilir.

#### 2.3.5 Değerlemeyi Kim/Kimlerin Yapacağını Belirlenmesi

İşletmelerde, performans değerlendirme çalışması farklı kişiler tarafından yapılabilir.

Söz konusu kişiler yönetici, iş arkadaşları, müşteriler, astlar ve kişinin kendisi olabilir.

***Değerlemenin bağlı bulunan yönetici tarafından yapılması:*** En yaygın uygulama çalışanın bağlı olduğu yönetici tarafından değerlemesinin yapılmasıdır. Bunun nedeni bağlı olunan yöneticinin çalışanı en yakından tanıyan kişi olması ve gözleme imkanının bulunmasıdır. Astlar, işletmedeki kariyerlerinin gelişiminde bağlı buldukları yöneticinin olmasını isterler (Werther, Davis, 1995).

***Kendi kendini değerlendirme:*** Çalışanın kendi kendini değerlemesi yaklaşımı günümüzde artmaktadır. Bu yaklaşımın amacı çalışanın performansı hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve çalışanı teşvik eden unsurları ortaya çıkarmaktadır (Palmer, 1993).

***İş arkadaşları tarafından değerlendirme:*** Bu yaklaşımda çalışan ile aynı seviyede olan iş arkadaşından bilgi almaktır. Yönetici her zaman çalışanı gözlemleyemediği için iş arkadaşları çalışanın hakkında bilgi kaynağıdır. Çünkü işin gereklerini ve gerekli olan becerileri bilmelerinden dolayı çalışanın performansını değerleyebilirler. Bu yaklaşımın sakıncaları ise iş arkadaşlarının arkadaşlık ilişkisinden dolayı objektif değerleyemeyebilir ya da çalışanlar arasında çekişme varsa objektif değerlendirme olmayabilir. Bu nedenle, performans değerlendirme sonucunda verilecek olan terfi ve ücret artışı kararlarının sadece iş arkadaşları tarafından değerlemeden gelen sonuçlara dayandırılmaması uygun olacaktır (Noe, Holenbeck vd., 1996).

***Astlar tarafından değerlendirme:*** Bu yaklaşım genellikle yöneticilerin değerlemesinde kullanılmaktadır. Burada yöneticiler astları tarafından değerlendirildikleri için hoşnut olmamaktadırlar. Astlar tarafından değerlemeden gelecek olan sonuçların gerçeği yansıtabilmesi için, astların performans değerlendirme konusunda iyi eğitilmiş olmaları şarttır. Aksi takdirde astların kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılandığına bakılarak, işletme hedefleri göz ardı edilerek değerlendirme yapılabilirler. Astlardan gelen sonuçlar yorumlanırken dikkatli davranılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000).

***Müşteriler tarafından değerlendirme:*** Bu yaklaşım, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından benimsenmiştir. Hizmet alan kişilerin işletme ve

personel hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve aksayan yönler bulunuyor ise düzeltmek için önlemler alınmalıdır. Otellerde müşteri memnuniyet kartı adı verilen formlar odalarda bulunmaktadır ya da müşterilerin otellerde konaklamalarının ardından posta ile kendilerine gönderilmektedir (Noe, Holenbeck vd., 1996, s.223). Ancak müşterilerden doğru bilgileri almak oldukça zor olmaktadır. Çünkü müşteriler çok memnun ya da hiç memnun olmayabilirler. Müşterilerin aldıkları hizmetten memnun olma dereceleri çalışanı değerlendirirken objektif olmalarını engelleyici bir unsura olabilmektedir (Woods, 1995).

### 2.3.6 Değerleme Aralıklarının Belirlenmesi

Performans değerlemesi, zaman olarak uzun bir süreyi gerektirmektedir. Değerleme çalışmalarını sık aralıklarla yapmak kadar seyrek aralıklarla yapılması da yararlı sonuç vermez. Her iki durumda da değerlemeye tabii tutulan çalışanın gelişmesi için gerekli olan geri bildirim kullanamayabilmir (Aldemir, Ataol, Solakoğlu, 1993). Değerleme aralıkları genellikle altı ayda bir veya yılda bir olmaktadır.

### 2.3.7 Değerlemenin Nasıl Yapılacağıının Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetiminin tanımlanan gerekli standartlar, faktörler, değerlemeyi yapacak olan kişiler ve değerlendirme aralıkları ışığında değerlendirme biçimini tanımlaması gerekir.

### 2.3.8 Değerlemeyi Yapacakların Eğitimi

İşletmelerde değerlendirme yapacak olan kişilerin belirlenmesinden sonra bu kişilerin objektif ve doğru değerlendirme yapabilmeleri için eğitilmesi gerekmektedir.

### 2.3.9 Yöneticilere ve Çalışanlara Bilgi Verme

Değerleme sonucunda, çalışanların başarı durumları ile ilgili olarak elde edilen

bilgiler analiz edilir. Performansın iyileştirilmesi ve eksiklerin giderilmesi için değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi uygun bir tutum olarak değerlendirilmektedir (Bingöl, 1997). Değerleme sonucunda elde edilen bilgiler farklı amaç ve yaklaşımlar için kullanılır. Örneğin; insan kaynakları departmanı elde ettiği bilgileri değerlendirme, işe yerleştirme, eğitim ve oryantasyon, ücret ve terfi çalışmalarında kullanır (Werther, Davis, 1995).

## 2.4 Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmelerde performans değerlendirme sürecinin tanımlanmasının ardından performansın nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesi gerekir. Çeşitli performans değerlendirme yöntemleri vardır. Bunlardan işletmenin yapısına en uygun olan yöntem seçilerek uygulanmalıdır. Değerlendirme yöntemleri şunlardır:

**Grafik değerlendirme yöntemi :**Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılır.Bir departmanda çalışanların tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir (Eraslan ve Algün; 2005).

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları:

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır.

Grafik değerlendirme yönteminin dezavantajları:

- Bazı kriterler sayısallaştırılmadığından işgörenler arası farklar kimi zaman ortaya konamaz (Barutcugil, 2002; Kahya,2002).

**Puanlama yöntemi:** Puanlama yöntemi her kritere önem sırasına göre puan atanmasına dayalı bir yöntemdir. Yaygın uygulamada kriterler 5 dereceye ayrılır ve bu ayırım puan aralığında başarılıdan başlayarak başarısız kadar adlandırılır. Bu uygulamada puan atama 3 farklı şekilde yapılabilir (Eraslan ve Algün; 2005):

1- Minimum ağırlıklandırma: Kriteria verilecek maksimum puan ilk dereceye atanarak eşit aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.

2- Maksimum ağırlıklandırma: Kriteria verilecek maksimum puan beşinci dereceye atanarak eşit ve azalan aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.

3- Geometrik dizi ile ağırlıklandırma: Geometrik dizi çarpanı bulunarak işçilerin motivasyonunu arttırmaya yönelik ve daha çok başarıya daha fazla puan veren bir uygulamadır.

4- Aritmetik dizi ile ağırlıklandırma: Kriter içi en yüksek ve en düşük puan farkı bulunarak atamaların eşit aralıklarla yapılmasını esas alan bir uygulamadır.

Puanlama Yönteminin avantajı olarak sonuçların değerlendirmesinin kolaylığı, puanlama yönteminin dezavantajları aşağıdakiler sayılabilir:

- Geliştirilmesi kriterlere bağlı olarak zorlaşabilir,
- Her departman kendine ait kriterlerle değerlendirilmelidir,
- Faktör puanı atamak profesyonellik ister (Barutcugil,2002; Kahya,2002; Bingöl,1998).

**Derecelendirme yöntemi:** İşgöreni değerlendirmek için oluşturulan kriterlere en uygun seçeneğin işaretlenmesine dayalı bir uygulamadır. Seçeneklerin açıklama içermesi, değerlendiriciye kriterler ve seçenekler arası farkları anlamasına yardımcı olmaktadır (Eraslan ve Algün; 2005).

Derecelendirme yönteminin avantajları:

- Diğer yöntemlere göre daha açık ve nettir,
- Tutarlı değerlendirmeye olanak sağlamaktadır,
- Sonuçları elde edilmesi kolay olduğundan maliyeti düşük bir yöntemdir.

Derecelendirme yönteminin dezavantajları:

- Seçenekler arası farkların açık biçimde ifade edilmesi gerekir,
- Seçenek tanımlarını yapmak profesyonellik ister (Barutcugil,2002; Kahya,2002; Bingöl,1998).

**Kontrol listesi yöntemi:** Değerlendiricinin formda belirtilmiş faaliyetlerden işgörenin sahip olduğu ve gözlediği kriterleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Faaliyetlere puan atama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hale getirilmesi mümkündür (Eraslan ve

Algün; 2005).

Kontrol listesi yönteminin avantajları:

- Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır,
- Yöntem tutarlı sonuçlar verir.

Kontrol listesi yönteminin dezavantajları:

- Halo etkisi görülebilir,
- Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir,
- Aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir (Bingöl,1998 ; Fındıkçı, 1999).

**Zorunlu seçim yöntemi:** Değerlendiricinin gruplaşmış kriterler içinden her gruptan bir tanesini seçmesine dayanan bir yöntemdir (Eraslan ve Algün; 2005).

Zorunlu seçim yönteminin avantajları:

- Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır,
- Uygulanması pratik ve ekonomiktir.

Zorunlu seçin yönteminin dezavantajları:

- İşgörenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu yöneme işgören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir.

**Puan tahsis yöntemi:** Uygulama bakımından zorunlu dağılım yöntemine benzeyen bu yöntemde işgörenlerden en başarılısından en başarısızına kadar yukardan aşağı sıralanması ve puan atanması işlemini içerir. Böylece işgörenler arası bir sıralama oluşturulmuş olur (Eraslan ve Algün; 2005).

Puan tahsis yönteminin avantajları:

- Basit ve uygulanması kolay bir yöntemdir.

Puan tahsis yönteminin dezavantajları:

- Değerlendirici hatasına açık bir yöntemdir,
- Puanlama işgörenler arası farkı gösterme niteliğine sahip olmayabilir (Kahya, 2002;

Kaynak,1996).

**Davranışsal değerlendirme yöntemi:** Zorunlu seçim yöntemi ile derecelendirme yönteminin beraber kullanılması ile oluşturulan bu yöntem işgörenin durumunu belirten tek seçeneğin işaretlenmesi esasına dayanır. Davranışsal değerlendirme formunun hazırlanmasında işgörenin katılımına izin verilmesi,diğer yöntemlere göre işgörenin formu benimsemesi sağlamıştır (Barutcugil,2002; Kahya,2002).

Davranışsal değerlendirme yönteminin avantajları:

- İşgörenin diğer yöntemlere göre daha çok benimsediği bir uygulamadır,
- Ücretlendirme ve kariyer planlamasına içeriği dolayısıyla kaynaklık eder,
- İşgörenin yaptığı iş esas alınarak puanlamaya gidilir.

Davranışsal değerlendirme yönteminin dezavantajları:

- Yöntemin geliştirilmesi uzun zaman aldığı için zaman alıcı ve maliyeti yüksektir (Canitez, 2000).

**İkili karşılaştırma yöntemi:** Belirli bir grup yada departmanda çalışan işgörenleri birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. İşgörenler yukardan aşağı ve soldan sağa doğru matris tablosuna atanarak ve her işgörenin diğer işgörenlerle kıyaslanıp daha sonra diğer işgörene göre başarılı görülenlere “+” işareti atanmasıyla oluşan bir formdur. Kıyaslamamanın en sonunda “+” sayısı toplamı fazla olandan en aza kadar işgörenlerin sıralama sayısı yazılarak form tamamlanır (Kahya,2002).

İkili karşılaştırma yönteminin avantajları:

- Başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir,
- Her işgören birbirleriyle kıyaslanmış olur. Kademesi düşürme veya işten ayrılma kararları alınmasını kolaylaştırır.

İkili karşılaştırma yönteminin dezavantajları:

- İşgören sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar,
- Değerlendirici hatalarına açık bir yöntemdir,
- İşgörenler birbirleriyle kıyaslandığından motivasyon sorunları ortaya çıkabilir (Canitez, 2000).

**360 derece performans değerlendirme yöntemi:** 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Ludeman, 2000; Vinson, 1996).

Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır (Yüce, 2003).

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece değerlendirme ve gelişim yöntemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkün olabilmektedir (Aytaç, 2003).

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, personelin performansının iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan ilişkileri, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi gibi sekiz temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlenmesidir (Lassiter,1997).

### 3 HİZMET VE HİZMET İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİ

#### 3.1 Hizmet Kavramı

Günümüzde hemen hemen tüm örgütler varoluş amaçlarını “halka ve müşterilere hizmet etmek” biçiminde tanımlamaktadır. İletişim yoluyla müşterilere yansıyan bu mesajlar hem kamu kuruluşları hem de özel sektörde yer alan işletmeler tarafından iletilmektedir (Çiftçi, 2006).

Bugün artık hizmetler, güzellik salonlarında verilen hizmet etkinliklerinden, sigorta işletmelerinin sunduğu hizmetlere kadar çok geniş alana yayılmış, çok çeşitli heterojen etkinlikleri kapsamaktadır. Örneğin, hizmet bir fikir, eğlence, bilgi, müşterinin görünüsünde bir değişim, sosyal bir yenilik, bulunabilirlik, yiyecek, güvenlik ya da benzeri şeyler olabilir. Bu nedenle, hizmet olgusu oldukça karmaşık ve tanımlanması güç bir kavramdır (Çiftçi, 2006).

Hizmetlerin geniş bir yelpaze içinde değişkenlik göstermesi ve somut mallarla olan bağlantıları hizmet kavramının tanımlanabilmesini güçleştirmektedir. İşletmelerin büyük bir kısmının mal ve hizmet birleşimlerini tüketicilerin kullanımına sundukları söylenebilir (Üner, 1994).

Hizmet, “bir etkinliğin temel amacı veya unsuru olarak müşteri isteklerini giderici nitelikte, belirlenebilen soyut çabalar” şeklinde tanımlanabilir (Üner, 1994). Hizmet kavramı ile ilgili yapılan diğer tanımların bazıları aşağıda verilmiştir.

Hizmetin en bilinen tanımı, “bir gruptan diğerine sunulan, herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, bir faaliyet ya da faydadır. Hizmet üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir (Rust, 1996).

Hizmetler hareketler, süreçler ve performanslardır (Zeithaml vd., 2000).

Hizmetler, ürünlerden genellikle soyut olma özellikleri ile farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, hemen hemen hiçbir ürün, hizmet sunulmadan müşterilere

ulaştırılmamaktadır. Örneğin; somut olan bir ürünü satın alma sürecinde, müşteriler, hizmetin soyut özellikleri ile de karşılaşmaktadırlar. Benzer biçimde, çoğu hizmet de somut bileşenler içermektedir. Bankalar, hizmet endüstrisinde yer alırken, oturlan koltuklar somut özellik taşımaktadır.

Ürünlerin somut olması nedeniyle, ürünlerin satın alınması sonucunda müşteriler, satın aldıkları ürünlere sahip olma duygusuna ulaşmakta iken, hizmetin satın alınması sonucunda, bir deneyim kazanmaktadırlar. Bir arabayı satın alan müşteri, magazadan satın aldığı araba ile ayrılırken, bir hizmeti satın alan müşteri ise, hizmeti satın aldığı magazadan sahip olduğu deneyim ile ayrılmaktadır. (Oral ve Yüksel, 2006).

Hizmet sektöründe kalite uygulamalarında, ilk adım, hizmetlerin özelliklerinin ve diğer sektörle arasındaki farkların bilinmesidir. Hizmetlerin başlıca bes önemli özelliği bulunmaktadır (Zeithaml vd., 2000).

- Dokunulmazlık (Soyut olma)
- Heterojen olma (Türdes olmama)
- Üretim ve tüketimlerin eşzamanlılığı
- Stoklanamama
- Sahiplik

**Dokunulmazlık (Soyutluk) :**Hizmetler ve mallar arasındaki en temel farklılıktır. Hizmet üretiminin kilit noktası hizmetlerin soyutlugudur ( Zeithaml vd., 2000). Hizmetler maddi unsurdan çok “performans” sınıfına girdikleri için mamullerde olduğu gibi görülme, hissedilme, dokunulma ve benzeri şekillerde değerlendirilemezler (Peskircioglu,1993).

Dokunulmazlık kavramının iki anlamı bulunmaktadır.

- Dokunulmaz ve hissedilmez olma.
- Kolayca tanımlanamama, formüle edilememe ve kolayca zihinsel algılayamama.

Mal, herhangi bir madde, bir araç gibi elle tutulabilen, gözle görülebilen, koklanabilen, giyilebilen, dinlenebilen veya bir yere yerleştirilebilen somut bir unsurdur.

Oysa, hizmet soyut bir kavramdır. Bir mal satın alındığında ona sahip olunur ve tüketilebilir. Ancak, bir hizmet satın alındığında mülkiyet devri değil, bir kullanım hakkı, bir tüketim, bir tecrübe satın alınmış olur (Üner, 1994). Örneğin bankada görevli personel tarafından müşteriye verilen hizmet bir uygulama, bir faaliyettir. Müşteri hizmetin soyut unsurlarını (ekipman, banka binası) görüp elle dokunulabilmesine karşın esas hizmet görülemez veya dokunulamaz. Çünkü esas hizmet soyuttur ve bir faaliyettir.

**Heterojen Olma (Türdes Olmama):** Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performanslar oldukları için aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı olması olanaksızdır. Hizmetlerin kalite ve içerikleri hizmet yaratandan diğerine, müşteriden müşteriye hatta günden güne değişebilir (Zeithaml vd.,2000). Örneğin bir doktordan diğerine, hastadan hastaya, günden güne değişiklik gösterebilir. İnsan unsurunun hizmet üretimine katılma düzeyi üretimin standardizasyonu ile doğrudan ilişkilidir. Hizmet endüstrilerinin önemli bir kısmının emek yoğun olduğunu dikkate alırsak, hizmet işletmelerinin standart mamul üretme sanslarının az olduğu sonucuna varabiliriz (Üner, 1994). Heterojenlik aynı zamanda müşteriden de kaynaklanır. Çünkü hiçbir müşteri bir başka müşteriye aynı şekilde değerlendirme yapmaz. Her bir müşteri hizmeti kendine özgü deneyimlerle algılar. Bunun sonucunda hizmetin standartlaşma ve kalite kontrol faaliyetlerinin zor olduğu söylenebilir.

**Üretim ve Tüketimin Eşzamanlılığı:** Hizmeti maldan ayıran önemli bir özellikte üretimin ve tüketiminin aynı anda gerçekleşmesidir. Birçok ürün ilk önce üretilip daha sonra satın alınıp tüketilir (Zeithaml vd.,2000). Örneğin üretilen bir buzdolabının dağıtımını gerçekleştirdikten sonra satın alınıp birkaç yıl sonra kullanılabilir. Oysa, bir doktor hastasıyla bir araya gelmeden sağlık hizmetini veremez ya da bir öğretim üyesi öğrencisiyle bir araya gelmeden eğitim hizmeti üretemez. Buna göre hizmet, malların aksine önce satılır daha sonra üretim ve tüketimleri aynı anda gerçekleşir (Gonçalves, 1998).

Hizmetlerin aynı anda üretilip tüketilmeleri müşterinin hizmet üretiminin bir parçası olması anlamına gelir. Aynı zamanda hizmet üretenler de ürünün bir parçası ve müşteri hizmet deneyiminin önemli bir girdisi haline gelirler. Eşzamanlı üretim ve

tüketimin diğer bir sonucu da hizmetlerin kitlesel üretiminin imkansız veya çok zor olmasıdır (Bitner vd., 2000). Hizmetlerde fiziksel mamul üretiminde olduğu gibi fabrikasyona gidilemez.

**Stoklanmama:** Hizmetler bir performans olduklarından saklanamazlar, stoklanamazlar, tekrar satılamazlar ve değiştirilemezler. Baska bir deyişle, hizmet üretiminde ortaya çıkan boş kapasitenin ileride kullanılmak üzere stoklanma imkanı yoktur. Örneğin bir turdaki boş koltuklar, bir oteldeki boş yataklar kaybedilmiş kapasite anlamına gelir. Ayrıca hizmet sektöründe talep dalgalanmaları sık karşılaşılan bir durumdur. Talep dalgalanmaları günün belli saatlerinde (havayolları, restoranlar gibi), haftanın belirli günlerinde (sinema), yılın belli aylarında (vergi hizmetleri, turizm gibi) belirginleşir (Atan ve Altan, 2004).

**Sahiplik:** Sahipliğin olmaması mallar ile hizmetler arasındaki temel farklılıklardan biridir. Bir malı satın alan kişi o malın sahibi olurken, hizmet sektöründe ise ancak bir kolaylıktan, tesisten belirli bir süre faydalanabilir. Örneğin kredi kartından yada otel odasından faydalanmak gibi, ödeme hizmetlerin kullanılması ve kiralaması için yapılır (Öztürk, 1998).

### 3.2 Hizmet Kalitesi

Hem imalat sektörü hem de hizmet sektörü ekonomiye katkıları bakımından vazgeçilmez niteliktedir. Başlangıçta kalitenin yükseltilmesine yönelik çalımsalar somut ürünler sunan imalat sanayinde uygulama alanı bulmasına karşılık, hizmetler sektörünün büyüüp gelişmesi ve ekonomide dikkate değer bir yer tutması nedeniyle bu sektöre de uygulamıştır. Ancak kalitenin iyileştirilebilmesi için her şeyden önce ölçülebilir olması gerekmektedir. İmalat sektöründe kalitenin ölçülmesi nispeten kolaydır. Nitekim ürünün fiziksel özellikleri, dayanıklılığı ve kendisinden beklenen işlevi yerine getirip getirmediği gibi değerlendirmede ipucu olarak kullanılacak özellikler çeşitli şekillerde kolayca ölçülebilmektedir. Ne var ki, hizmetlerin kendine özgü bir takım özellikleri olması nedeniyle bu ölçüm zorlaşmaktadır. Bu özellikler; zaman, yer, biçim ve psikoloji bakımından fayda meydana getiren ekonomik faaliyetler olarak tanımlanabilir (Atan, Bozdağ, Altan, 2003).

Hizmetin sahip olduğu bu özellikler ve hizmetin bir performans olması yüzünden hizmet kalitesi tanımları farklılık gösterir. Hizmet kalitesini Philip Crosby “spesifikasyonlara uygunluk” şeklinde tanımlarken, Jarmo Lehtinen kaliteyi iki parçaya ayırmakta; hizmetin sunulması sürecinde müşteri tarafından yapılan yargılamaya “süreç kalitesi”, hizmet sunulduktan sonra müşteri tarafından yapılan yargılamaya ise “çıkıktı kalitesi” adını vermektedir (Parasuraman ,Berry ve Zeithaml.,1994).

Hizmet kalitesinin tanımlanması konusunda henüz tam olarak uzlaşma sağlanmış olmamakla birlikte üç tanım bulunduğu saptanmıştır (Gözlü, 1994). Bunlardan ilkinde göre hizmet kalitesi, müşterinin beklentileri ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılmasıdır. Müsterilerin beklentilerini; reklamlar, daha önceki deneyimler, hizmeti kullanan diğer tüketicilerin aktardığı bilgiler ve kültür gibi öğeler belirler. Beklentiler müşterilerin geçmiş deneyimlerine dayanır. Hizmet performansı ise tesisler, hizmet süreci, teçhizat, iş tasarımı, çalışanlar için uygulanan ödül ve teşvik programları, yöneticilerin planları ve kararlarının etkisi altında gerçekleşir. Denetlenebilen bu

etmenlerin yanında tüketicilerin davranışları, iklim, rakiplerin etkisi ve performansı gibi denetlenemeyen unsurlar da hizmet kalitesini etkiler (Çiftçi, 2006).

İkinci tanım ise müşteri, hizmet, kalite ve düzeyler gibi terimlerin tanımlanmasını sağlar. “Müşteri”, hizmeti kullanmak için ödeme yapan kişidir. “Hizmet” fiziksel çıktı üretmeyen temel veya tanımlayıcı bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır. “Kalite”, rekabet edilenden daha üstün olan bir mamul veya hizmetin tüketici tarafından algılanan soyut ve somut özellikleridir. “Düzeyler” ise müşteri tarafından kalite düzeylerini ölçen, yönlendiren ve değerlendiren bir ölçme sistemidir (Çiftçi, 2006).

Hizmet kalitesi ile ilgili üçüncü tanım “mükemmel hizmet kalitesi”nin belirlenmesinde ve yönetilmesinde yanlışlıklara yol açan boşlukları açıklamaktır. Bu boşluklardan birincisi, müşteri beklentileri ile yöneticilerin müşteri beklentileri hakkındaki algılamaları arasındaki farklılıktır. İkinci boşluk, yöneticilerin hizmet kalitesinin hedef düzeyi hakkında algılamaları ile gerçekleşen hizmet kalitesi düzeyi arasındaki farklılıktır. Üçüncü boşluk, iş ve eğitim talimatlarında belgelenen hizmet kalitesi özellikleri arasındaki farklılıktır. Dördüncü boşluk, hizmet kalitesinin gerçek teslim sistemi ile tüketicilerin dışsal iletişimi arasındaki farklılık olarak açıklanmaktadır. Besinci boşluk ise beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki farklılıktır. Besinci boşluk diğer dört boşluğun bir fonksiyonu olmaktadır (Gözlü, 1994).

Özet olarak hizmet kalitesi; hizmetin müşteri beklentilerini karşıladığı veya geçtiği miktar olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir anlatımla; müşterinin hizmete ilişkin beklentilerinin ve hizmet performansına ilişkin algıları arasındaki açıklık derecesidir. Dolayısıyla hizmet kalitesi konusunda kalitenin müşteri tarafından algılanan performans düzeyi ya da hizmetin müşteriye tatmin etme düzeyi olduğu söylenebilir (Çiftçi; 2006).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1994); ürünlerin kalitesini içeren yöntemlere dayanılarak hizmet kalitesinin belirlenemeyeceğini ve ölçülemeyeceğini belirtmişlerdir. Parasuraman vd. (1994) yaptıkları çalışmalar ile şu üç sonucu açıklamışlardır.

**a) Hizmet kalitesi, ürün kalitesini değerlendirmeye göre çok daha güçtür.**

b) Hizmet kalitesi, beklenen hizmet düzeyi ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması ile sonuçlanmaktadır.

c) Hizmet kalitesi algılamaları çıktığı kadar hizmet tedariki sürecini de kapsamaktadır.

Müşteriler, kalite düzeyini değerlendirirken bes boyutu dikkate almaktadırlar. Müşterilerin değerlendirdikleri boyutlar, önem sırasına göre; güvenilirlik, tepkisellik, güvence, empati ve somut nesnelere. Müşteriler, hizmet kalitesini değerlendirirken her zaman için, bu bes boyutu kullanmayabilmektedirler. Örneğin, ATM’de işlem yaparken empati ilgili bir kalite boyutu olmamakta ve bir hizmet için randevu almak amacıyla telefonla görüşme yapılırken somut nesnelere bir kalite boyutu olmaktan çıkmaktadır (Çiftçi, 2006).

Parasuraman vd. (1994); müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken dikkate aldıkları bes boyut olarak sunları belirtmişlerdir (Oral vd., 2006).

\_ **Güvenirlilik:** Araştırmalara göre, hizmet kalitesini algılamada en önemli boyut, güvenirliliktir. Güvenirlilik, işletmelerin vaat ettiği hizmeti tam ve doğru olarak yerine getirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Güvenilir hizmet performansı, bir müşteri beklentisidir ve hizmetin, her zaman, aynı şekilde ve hatasız yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Güvenirlilik boyutuna örnek olarak; bir araba tamirinde, problemin ilk seferde giderilmesi ve söz verilen zamanda teslimin sağlanması, havayolunda; uçakların, belirtilen saatte hareket etmesi, bir polikliniklikte; teşhislerin doğruluğu verilebilir.

\_ **Tepkisellik:** Hizmet işletmelerinin, müşterilere yardım etmeye ve söz verilen hizmeti sağlamaya gönüllü olmalarıdır. Özel bir neden olmadan müşterilerin bekletilmesi, müşterilerin kalite algılamalarını olumsuz olarak etkilemektedir. Tepkisellik, müşterilerin şikayetleri ve istekleri ile ilgilenerek, hızlı bir şekilde bu istekleri yerine getirebilmeyi gerektirmektedir. Tepkisellik boyutuna, araba tamirinde; ulaşılabilirlik, bekleme süresinin azlığı ve isteklere cevap verebilme, havayolunda; biletlerin satın alınmasında güvenilir ve hızlı bir sistem, bagajların tasınma durumu, bir polikliniklikte; ulaşılabilirlik, bekleme süresinin az olması örnek olarak verilebilir.

\_ **Güven:** Çalışanların, bilgileri ve tavırlarıyla, müşterilerde hizmet işletmesine karşı güven yaratma yeteneğini ifade etmektedir. Güven verme boyutu; hizmeti sunabilme yeteneği, nezaket, müşteriye saygı, müşteriyle etkili iletişim ve hizmeti sunanın, müşterilerin ilgilerine odaklandığını gösteren tavırları kapsamaktadır. Bu boyut, özellikle, müşterilerin yüksek risk aldıklarını düşündükleri ve çıktılarını değerlendirilmede yeteneklerine ilişkin kararsız oldukları durumlarda önemli olmaktadır. Bu hizmetlere örnek olarak, banka işlemleri, sigorta, tıbbi ve hukuki hizmetler belirtilebilir. Güven boyutuna örnek olarak, araba tamirinde; konularında uzman tamirciler, havayolunda; güvenilir isim, yetenekli çalışanlar, bir poliklinikte; bilgi, beceri düzeyleri ve ün verilebilir.

\_ **Empati:** Hizmet işletmesinin, hizmeti sunarken müşterilere bireysel olarak tavırda bulunmalarıdır. Empati, hizmeti sunanların, hizmet için talepte bulunanlar yerine kendilerini koyabilmelerini, müşterilerin düşüncelerine saygı göstermelerini ve müşterilerin her birine duyarlı davranarak bireysel özen göstermelerini içermektedir. Empati boyutuna, havayolunda; özel bireysel ihtiyaçları anlamak, müşteri ihtiyaçlarını tahmin etmek, bir poliklinikte; hastaya bir insan olarak yaklaşmak, geçmiş problemlerini hatırlamak, sabır ve iyi bir dinleyici olmak örnek olarak belirtilebilir.

\_ **Somut nesnelere:** Fiziksel olanaklar, ekipmanlar, çalışanların giyimi dekorasyon ve iletişim araçları olarak tanımlanmaktadır. Somut nesnelere, hizmet işletmesinin olumlu imajının güçlendirilmesinde önemli destekleri olmaktadır. Bir restoranda garsonların kıyafetleri temiz değilse, masa örtüsü kirliyse, bir otelde sabun yoksa, sıcak su akıyorsa, sinemada havalandırma sistemi çalışmıyorsa hizmet kalitesinin somut nesnelere boyutunda başarısızlık var demektir.

### 3.3 Türkiye’de Hizmet Sektörüne Genel Bakış

Hizmet sektörlerinin imalat sanayinin yerleşim yerinde ya da yakın bölgede bulunması önemli maliyet avantajları sağlamaktadır. Hizmet ürünlerinin ticaretinin büyük oranda yapılamadığı dikkate alındığında, hizmet sektöründeki kümelenmelerin yarattığı büyük pozitif dışsallıklar büyüme için itici bir güç olmaktadır. Hizmet sektöründe kümelenmelerden hareketle bölgeler arasında farklılıkların oluştuğu da yine kabul edilen bir gerçekliktir. Yeni ekonomik coğrafya çalışmalarında ilgili ekonomik aktivitelerin kümelenmesinden oluşan dışsallıklar nedeniyle ekonomik faaliyetlerde yoğunlaşmalara yol açtığı ele alınmaktadır. Bir başka ifade ile hizmet sektörünün önem kazanmasında kent kalkınması ve yeni ekonomik coğrafya çalışmaları etkili olmuştur. İlgili literatürde imalat sanayi firmaları açısından gerekli hizmet faaliyetlerinin bulunabilirliğine ilişkin bulgular ortaya konulduca hizmet sektörünün önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır (Markusen, Rutherford and Tarr, 2000).

Markusen, Rutherford ve Tarr (2000), özellikle üretici hizmetlerinin önemine işaret etmektedirler. Yazarlar üretici hizmetlerini şöyle sınıflandırmaktadırlar;

- organizasyon ve karar verme etkinliğini geliştiren yönetsel hizmetler,
- teknik etkinlik ve ürün kalitesini geliştirme amaçlı mühendislik hizmetleri,
- finansal yönetim ve karar vermeyi etkinleştiren finansal hizmetler,
- firmaların diğer mal ve hizmetleri satması ya da almasını kolaylaştıran pazarlama hizmetleri ve
- firmaların enformasyon ve bilgi elde edebileceği enformasyon hizmetlerini kapsamaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan bir araştırmada, ülke insanların sosyal, kültürel, ekonomik ve milli gelenekleri esas alınarak toplumların hizmet kriterleri sorgulanmıştır. Araştırmanın amacı, hangi ülke insanların yapısı itibariyle hizmet sektörü kriterlerine daha uygun olduğunu tespit etmektir. Buna göre ilk üç sırayı

Almanya, İsviçre ve Amerika paylaşmıştı. Ülkemiz ise ilk 50'ye bile girememişti. Yaklaşık 50'ye yakın ülkenin insanların okul eğitimi, mesleki eğitim, istihdam, gelir dağılımları, sosyal ve kültürel yapı ve gelenekleri esas alınarak hazırlanan araştırmada batılı toplumların ön sıraları işgal etmeleri aslında çok yadırganacak bir durum gibi gözüküyor (Bekin,2009).

Araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama tesisleri, (otel, motel, tatil köyü, kamp, pansiyon) A'la carte restaurant, fast food restaurant, büfe, lokanta, cafe, çay bahçesi, disco, pub, birahane ve buna benzer yiyecek içecek ve eğlence hizmetlerinin verildiği işletmelerde yapılmıştır. Batı toplumlarını hizmet sektöründe lider yapan kriterleri irdelediğimizde, arşımıza muhtemelen çok büyük bir olasılık ile üç ana başlıklar altında şöyle bir tablo ortaya çıkacaktır (Bekin, 2009).

1. *Mesleki eğitim ve kişisel gelişim:* En iyi hizmet bilgiyi gerektirir. Bu bilgiye sahip olan, bunu benimseyen ve bilginin ötesine geçen insanların, hedef kitle ile daha doğru bir alışveriş içerisinde olacaktır. Yine değişen piyasa koşullarının takibinin yapılması, piyasadaki yeni istek ve beklentilerine yönelik ön görülerde önemlidir. Çalışanın ilgi alanına göre verimli olabileceği bir görev alması ve o alanda katma değer yaratması sektörde önem kazanmaya başlamıştır. En iyi hizmet için, eğitilmiş, yaratıcı, gelişime ve yeniliğe açık, ön görüşlü bireyler işletmelerin tercihinde ön planda tutulmalıdır. İş yaşamında temel hedefin müşteriye daha iyi hizmet sunmak olduğu düşünülürse; gerek kurum içinde, gerekse eğitim kurumlarında verilecek eğitim ve bunun paralelinde yetişecek bireyler, iş yaşamı esaslı davranış modelleri için gereklidir. Eğitim, müşteriye verilecek hizmet kalitesini de belirleyeceği gibi, iş sürecindeki verimliliğin gerçekleşmesine de yardımcı olur. Yani, müşterinin ihtiyaçlarını bilen eğitilmiş insanların hizmet sunarken bilinçli davranış sergilemeleri, zaman ve kaynak israfının da önüne geçilmesine olanak sağlar. Kişisel gelişimdeki esas, bireyin önceliklerinin algılanması veya açığa çıkartılması ve bu paralelde bilgi sahibi olunmasına imkan verilmesidir. Kişisel gelişim, ancak bireyin ilgisine endeksli eğitimle desteklenirse, yararlı hale gelebilir.

2. *Hizmet garantisi ve sürekliliği:* Kalitenin tek başına gerçekleşmeyeceğinden hareketle, kaliteli hizmet için, organizasyonda tepeden tırnağa ortak bir felsefe yaratılması ve herkesin bunu kabul ederek hareket etmesi çok önemli. İşletme ve müşteri arasındaki hizmet alışverişindeki memnuniyet, işletmenin vereceği hizmetin sonraki dönemlerde talep edilmesi açısından da önem taşıyor. Yani günü kurtaran anlayışlarla, odağında müşteri memnuniyeti olmayan hizmet arzı, aslında işletmenin varlığını devam ettirmesi açısından tehdit oluşturur. Hizmet sunacak işletmenin her bir elemanının görev ve sorumluluk tanımına göre hareket etmesi, doğru zaman ve doğru yerde hizmeti sunması da hedefin gerçekleşmesini etkili kılar. Hizmet verenin, hizmet alanı memnun etmesi; sonraki süreçte müşterinin sadakati, verilen hizmete bağlılığını da beraberinde getirecektir. Bir işletmenin var oluş gerçeği, tüketiciye hizmetlerini kabul ettirmekten geçiyor. Ama bu hizmetler, ancak karşılıklı faydayı gözetiyorsa, iki taraf için de kabul edilebilir olur. İşletme, var oluşunu hizmet sunacağı müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak çerçevesinde oturturken; tüketiciler için de ihtiyaçların en kaliteli şekilde nasıl alınabileceği eksenini önem taşır.
3. *Koşulsuz müşteri memnuniyeti:* En iyi hizmet müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini aşan hizmettir. Uluslar arası rekabet, işletmelerin hizmetlerinde farklılaşarak öne çıkmayı beraberinde getirmiş bulunmaktadır. Yeni dönemde sadece bir ürünü veya hizmeti sunmak yeterli olmamaya başladı. “koşulsuz müşteri memnuniyeti”, “toplam kalite yönetimi” gibi yeni değerler, işletmenin piyasadaki varlığının devam etmesi için göz ardı edilemeyecek bir zorunluluk olarak ortaya çıktı. Bu noktada müşteriye en iyi hizmet sunanlar, en mükemmelini ortaya koyanlar pazardaki devamlılıkları adına önemli bir duruş sergilemiş oluyorlar. En iyi ve en mükemmel hizmette esas olan ise, hizmet alacak olanın hassasiyetinin çok iyi değerlendirilmesi ve verilen hizmetin müşterinin ihtiyaçlarının ötesinde ona yeni vizyonlar katabilmesidir. Üretimden tüketime kadar olan süreçte, “ben kimim, ne üretiyorum, nasıl üretmeliyim, kime nasıl sunmalıyım” hareketi önemli olduğu kadar; müşteri açısından da “ben

kimim, ne talep ediyorum, kimden nasıl almak istiyorum” sorularıyla empati kurulması, hizmetin en doğru şekilde verilmesini sağlayacaktır.

Günümüz dünyasında hizmetler sektörü, ülkelerin gayri safi yurt içi hasıllarının ortalama olarak %68’ini oluşturmaktadır. Bu oran, 2004 yılı verilerine göre, gelişmiş ülkelerde %72 iken, gelişmekte olan ülkelerde de %50’nin üzerindedir. Ayrıca, hizmetler sektörü, hemen hemen tüm ulusal ekonomilerin en hızlı büyüyen sektörüdür. Hizmetler sektörünün toplam hasıladaki payı dünya ortalaması olarak ve ülke ortalamaları olarak yükselmekte, öte yandan, tarım sektörünün toplam hasıla içerisindeki payı düşmekte ve sanayi sektörünün payı bazı ülkelerde önemli değişimler göstermezken, bazı ülkelerde yükselmekte fakat gelişmiş ülkeler dahil olmak üzere pek çok ülkede gerilemektedir. Sanayi sektörünün payının gerilediği bu ülkelerin bir kısmı, sanayi sektörünün toplam hasıladaki payının ve sanayi istihdamının toplam istihdamdaki payının gerilemesi ile “sanayisizleşme” süreci yaşamaktadır (Dinçer,2008).

Ülkemizin ekonomik göstergelerinin bu gelişmelere ne kadar paralellik gösterdiğini anlamak için, öncelikle sektörlerin zaman içerisinde toplam hasıladaki paylarının değişiminin incelenmesi gerekmektedir (Dinçer,2008).

**Çizelge 3-1: Ana Faaliyet Kollarına Göre Gayri Safi Milli Hasıla (Cari Fiyatlarla) (%)**

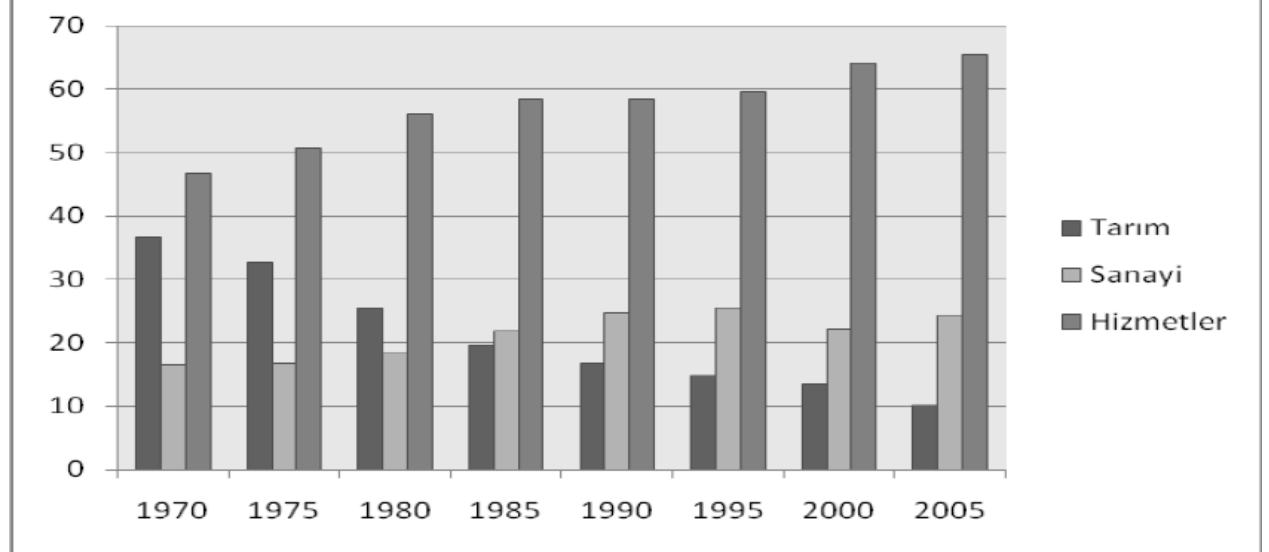
Yıl	GSMH		Tarım		Sanayi		Hizmetler	
	Gelişme Hızı (%)	Sektör Payı (%)	Gelişme Hızı (%)	Sektör Payı (%)	Gelişme Hızı (%)	Sektör Payı (%)	Gelişme Hızı (%)	Sektör Payı (%)
1970	13,3	36,7	7,1	16,6	10,3	46,7	20,0	
1975	28,5	32,7	27,5	16,7	29,3	50,6	28,9	
1980	84,4	25,5	75,9	18,3	70,7	56,2	93,6	
1985	59,5	19,7	49,4	21,9	67,7	58,4	60,2	
1990	72,4	16,8	79,3	24,8	61,3	58,4	75,6	
1995	102,0	14,8	103,1	25,5	102,0	59,7	101,8	
2000	60,4	13,5	50,5	22,3	65,6	64,1	61,0	
2005	13,4	10,1	3,0	24,4	15,7	65,5	14,3	

Kaynak:TÜİK

Çizelge 3-1, Türkiye’de 1970-2005 yıllarında temel sektörlerin GSMH içerisindeki paylarını cari fiyatlara göre göstermektedir. Tablodan; tarım sektörünün payının 1970 yılında % 36.7 olduğu, 2005 yılında ise tarımın payının % 10.1’e düştüğü görülmektedir.

Sanayi ve hizmetler sektörünün paylarının bu dönemde sürekli arttığı ve 2005 yılında hizmetlerin payının % 65'ler düzeyine eriştiği tablodan ve Şekil 3-1'den de izlenebilmektedir (Dinçer,2008).

**Şekil 3-1: Sektörlerin GSMH İçindeki Payları (Cari Fiyatlarla %)**



Kaynak: TÜİK'in verileri kullanılarak oluşturulmuştur.

Tüm bu verilerden; Türkiye'de tarım sektörünün payının zaman içerisinde azaldığı, buna karşılık sanayi sektörünün ve hizmetler sektörünün paylarının arttığı görülmektedir. Hizmetler sektörü, Türkiye'de GSMH'de en yüksek paya sahip sektör konumundadır ve sektör yüksek gelişme hızları kaydetmektedir (Dinçer,2008).

Hizmetler sektörü içerisinde bazı alt sektörlerin paylarını ve gelişme hızlarını gösteren Çizelge 3.2 ilginç bulgular sunmaktadır (Dinçer,2008):

**Çizelge 3-2: GSMH İçinde Bazı Hizmet Alt Sektörlerinin Payları ve Gelişme Hızları**

Yıllar	Toptan ve Perakende Ticaret		Otel ve Lokanta Hizmetleri		Ulaştırma		Mali Müesseseler		Serbest Meslek ve Hizmetler		Devlet Hizmetleri	
	Sektör Payı (%)	Gel. Hızı	Sektör Payı (%)	Gel. Hızı	Sektör Payı (%)	Gel. Hızı	Sektör Payı (%)	Gel. Hızı	Sektör Payı (%)	Gel. Hızı	Sektör Payı (%)	Gel. Hızı
1970	...	...	...	...	7,6	15,4	2,1	21,8	2,7	11,2	6,8	30,4
1975	...	...	...	...	8,6	33,6	2,0	21,0	2,6	27,0	7,4	33,8
1980	...	...	...	...	10,9	101,0	2,0	77,4	2,6	86,9	8,7	68,2
1985	...	...	...	...	12,6	49,8	2,2	57,2	2,3	48,9	5,1	58,8
1990	16,3	77,4	2,5	64,9	11,7	76,7	3,2	94,8	3,6	91,1	8,2	109,4
1995	17,2	111,0	3,0	96,4	12,5	90,8	4,1	180,5	3,7	101,0	7,9	79,9
2000	16,3	67,9	3,5	73,7	14,0	62,4	3,7	11,1	3,5	56,5	10,1	43,9
2005	16,9	13,0	3,6	10,0	14,7	15,6	4,4	-0,6	3,5	13,6	9,8	12,2
2006	17,0	19,0	3,5	13,7	14,1	12,9	4,7	24,8	3,5	18,1	9,5	15,1

Kaynak:TÜİK

Çizelge 3.2'e göre; Türkiye'de 1970-2006 döneminde hizmet alt sektörlerinin tümü gelişme göstermiştir. Bunlar içerisinde toptan ve perakende ticaret, payı en yüksek olan alt sektördür. Ulaştırma sektörü, 1970 yılından günümüze önemli ölçüde gelişmiş ve payı neredeyse iki katına çıkmıştır. Mali müesseseler alanı da, payı görece küçük olmakla birlikte, 1970 yılından bugüne, sektör içerisinde iki katından fazla büyümüştür. Devlet hizmetleri sektörünün payı, düzenli olmamakla birlikte artış göstermiş ancak bu sektörün gelişme hızı 1990 yılından sonra önemli ölçüde düşüş kaydetmiştir (Dinçer,2008).

## 4 MÜŞTERİ ODAKLILIK VE MÜŞTERİ ODAKLI PERFORMANS

### 4.1 Müşteri Odaklılık Kavramı

Müşteri olmaksızın bir işletmeden bahsetmek mümkün değildir. Efsanevi yönetim gurusu Peter Drucker da işletmenin amacını, daha 1970’li yıllarda, “memnun müşteriler bulmak ve bunları muhafaza etmektir” şeklinde ifade etmiştir (Drucker, 1973).

Müşteriler organizasyon ya da fonksiyonel birimlerce üretilen mal ve hizmetleri satın alan kişilerdir. Müşterinin önemi örgütsel teoride, stratejik yönetim ve pazarlamada her zaman vurgulanan bir konu olmuştur. Buna karşılık, müşteri odaklı politikaları, reel aktivitelere transfer edecek özel metodları öneren yazarların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu konudaki yaklaşım ve çalışmalar çoğunlukla kalite güçlendirme programlarına yoğunlaşmaktadır.

Oysa, günümüzde çağdaş işletmecilik anlayışı müşteri kavramını yeniden tanımlarken, müşteri hizmeti anlayışını da bütünüyle değiştirmektedir. Bu alandaki geleneksel yaklaşımların aksine işletmeler artık müşteriyi merkez alan ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamanın nihai amaç olduğu modelleri geliştirmektedirler (Butler; 1996).

Fojit (1995) müşteri ihtiyaçlarının “yapılacak doğru şeyleri” ifade ettiğini, yönetim teorilerinin ise bunların “doğru şekilde yapılmasını” ifade etmekte olduğunu öne sürmektedir. Özellikle de pazardaki değişime paralel olarak tüketici istek, ihtiyaç ve arzularında yaşanmakta olan değişimlerin varlığı dikkate alındığında müşteriyi okuma veya anlamanın başarı için ne denli önemli olduğunu söylemeye gerek yoktur. Doğru olmayan veya müşteri beklentileriyle uyum içinde olmayan her girişim, her ürün ve her gayret ne kadar verimli ve etkin yapılırsa yapılsın beklenen başarıyı getiremeyecektir. Dolayısıyla müşteri ihtiyaçları dikkate alınmaksızın yapılan her tür iyileştirme ve geliştirme girişimlerinin beklenen sonucu vermeyeceği açıktır. Bu bağlamda müşteri

odaklılığını gerekli kılan temel sebepleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Fojit,1995).

- Müşteriler işletmelerin ve dolayısıyla da tüm karlılığın varlık sebebidir. Ancak işletmelerin bunu anlamada yetersiz olduğu gözlenmektedir.
- Dışsal krizlerden kurtulmanın yolu genellikle değişim ve yeniliklerin yönetilmesinden geçmektedir. Tasarım ve imalatta karşılaşılan sorunların önemli bir kısmı müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tahmin edilmesi veya anlaşılmasında yaşanan yetersizliklerden kaynaklanmaktadır. Başarılı firmalar yeni müşteri ihtiyaçları keşfetme ve bu ihtiyaçları karşılayabilecek yeni ürünler tasarlama ve üretme becerileri sayesinde başarıyı yakalamaktadırlar.
- Ortak bir müşteri hedefi belirlenmedikçe fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanmasında çelişkiler ortaya çıkabilmektedir.
- Müşteri bazlı ölçütler ve ödüller yüksek performansın temel göstergeleri arasında yer almaktadır.
- Müşteri odaklılık teknoloji ağırlıklı yeni işletmelerin kitlesele üretime olanak sağlayan nihai ürünlere dönüştürülmesinde de müşteri odaklılık önemli rol oynamaktadır.
- Demode olan teknolojiler ve yavaşlayan büyüme hızları karşısında olgun işletmeler zor bir seçenikle karşı karşıyadırlar. Bu durumda tüketici ihtiyaçlarının karşılanması yönündeki girişimler işletmelerin geleceği ve başarısı açısından kritik rol oynamaktadır.
- Müşteri odaklılığın sağlanabilmesi için bazı engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu engeller arasında müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tam olarak anlaşılmasını engelleyen bölümlendirilmiş karar süreçlerinde değişikliklerin yapılmasıdır. İşletme içinde fonksiyonlar arası sürtüşme ve çekişmelere yol açacak olan fonksiyonel yapılanma yerine müşteri memnuniyetine odaklanmış bir müşteri kültürünün geliştirilmesi gerekmektedir.
- Diğer bir engel ise müşteri ihtiyaçlarının algılanmasını engelleyen karmaşık sektör yapısı olup, değiştirilmesi gerekmektedir. Bazı sektörlerde müşteri değeri

yaratma süreci oldukça karmaşık olabilmektedir. Örneğin, işletme bünyesindeki bazı birimler müşterinin sesi rolünü üstlenerek, müşteri ihtiyaçlarının tek birim tarafından daha dar çerçevede ele alınmasına yol açacaktır. Dolayısıyla tüketici istek ve ihtiyaçları bağlamında alınacak işletme içi kararlarda mümkün olduğunca değişik görüş ve düşüncelere yer verilmesi daha isabetli sonuçların elde edilmesine yardımcı olacaktır.

- Müşteri odaklılığın önünde duran ve üstesinden gelinmesi gereken bir diğer engel ise işletmelerdeki kısa vadeli taleplerin uzun dönem kararlarının önüne geçebilmesidir. Kısa dönem karlılığı için uzun dönem işletme çıkarları veya ürün kalitesinin feda edilmesi pazarda başarı açısından ciddi sorunlar yaratmaktadır.
- Müşteri ihtiyaçlarının algılanmasındaki engellerden bir diğeri ise müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde daha çok ifade edilen özellikler üzerine odaklanılmasıdır. Pazar fırsatı yaratabilecek özelliklerin belirlenmesi çoğunlukla doğrudan ifade edilen özellikler şeklinde yapılmakta olduğu, bunun ise yetersiz kalmakta olduğu, gerçek pazar fırsatı yaratabilecek müşteri isteklerinin ise daha çok dolaylı (yanal) istek veya ihtiyaçlardan kaynaklandığı ifade edilmektedir. Tabii ki yönetimin güvenilirliği de müşteri odaklı bir kültürün geliştirilmesinde önemli rol oynayacaktır.

Sonuç olarak, bu engellerin büyük çoğunluğunun müşteri ihtiyaçlarını anlama konusunda izolasyon yaratma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Müşteri odaklılık anlayışı, her şeyden önce, firmaları ana faaliyetleri ile müşteriler arasındaki engelleri ortadan kaldırmaya yöneltmektedir. Nitekim, yakın zamanda yapılan bir araştırmada 1000 Fortune firmasından % 25'nin çalışanlarını müşterilerle doğrudan ilişkiye yönelttikleri belirlenmiştir. Doğrudan ilişkiler, müşteri politikalarına önem vermenin kritik bir göstergesi olarak algılanmaktadır.

İkinci olarak, müşteriler de tıpkı hisse sahipleri gibi bilgilendirilmektedir. Pek çok firma müşteri memnuniyetini öncelikli hedef olarak benimseyen kamusal bir misyon üstlenmektedir (Hall; 1996).

Örneğin, şikayet, müşteri merkezli işletmecilik felsefesinin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Sürekli gelişme ilkesi müşterinin nihai memnuniyetini ifade ettiği için, şikayetler bir anlamda müşterinin beklentilerinin tam olarak karşılanmasını engelleyen faktörleri tanımlamaktadır. Bu nedenle, işletmeler müşterilerine şikayetlerini daha kolay ve hızlı bir şekilde bildirme fırsatları yaratmakta, bu amaçla yeni sistemler oluşturmaktadırlar. Örneğin müşteri temsilciliği, ücretsiz telefon hatları, Call-Center'lar vb. uygulamalar bu kapsamdadır (Barlow and Moller; 1998).

İşletmeler ayrıca müşterinin bilgi düzeyini yükseltecek uygulamalara da yönelmektedirler. Böylece, müşteri, beklentileri ile sonuçlar arasındaki farklılıkları hesaplama bilgi ve kabiliyetine sahip olabilmektedir.

Dördüncüsü, özellikle hizmet alanlarında müşteri önemli bir ortak üretici olarak görülmektedir. Müşterinin uzmanlığı arttıkça, üretim faaliyetlerine etkin katkı yapma yetkinliği de gelişmektedir.

Bu açıdan firmanın başarısı, müşteriyi işbirliği yapılması gerekli bir partner gibi görmesine bağlıdır. İşbirliği perspektifi müşteri memnuniyeti ve rekabet yetkinliği arasında bir ilişki kurmaktadır (Hall; 1996).

Bu stratejik bakış açısı, müşterilerle kurulacak bağların güven ve saygıya dayanması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu, partnerlik sürecinde müşterinin hizmet kalitesi sürecine katılımına sağlayacak kritik bir faktördür. Bu kriteri karşılamak için şirketler öncelikle kapsamlı kültürel değişimlere yönelmektedirler.

Yeni örgütsel kültür, öncelikle takım çalışmasına yatkın ve etkin iletişim becerisine sahip bir çalışan profilini geliştirmeyi gerektirmektedir. Bu açıdan müşteri ilişkilerini geliştirmek aynı zamanda çalışanların sahip oldukları yetkinlikleri güçlendirmekle eş değer bir anlam kazanmaktadır (Harrington; 1997).

**Çizelge 4-1:Müşteri Odaklı İşletmecilik Yaklaşımı**

Geleneksel İşletme Anlayışı	Müşteri Odaklı İşletmecilik
Üretim merkezli bir anlayış hakimdir.	Piyasa odaklı yaklaşım esastır.
Başarı satış hacmiyle ölçülmektedir.	Satış hacmi yerine müşterinin sürekliliğini esas alan bir başarı ölçütü mevcuttur.
İşletme, politikalarını esas almaktadır.	Müşterinin öncelikli olduğu bir strateji söz konusudur.
Firma müşteriden daha güçlüdür.	Müşteri güçlü marka ve isimlerin farkındadır ama güç müşteridedir.
İletişim kanalları sınırlıdır.	Şirket çoklu kanallar (İnternet, call-center, 800' lü hatlar vb.) yardımıyla müşteriyle her zaman iletişim halindedir.

Kaynak: (Harrington , 1997)

#### 4.2 Müşteri Odaklı Performans

Müşteri odaklılık yaklaşımı, çalışanları yönetmede ve yönlendirmede yeni bir anlayışı temsil etmektedir. Firmalar değişken ve dinamik bir işletmecilik anlayışı ile müşteri merkezli rekabet stratejilerini benimsemeye yönelmektedirler. İşyeri artık çok daha etkin ve proje odaklı olarak organize edilmekte, takım çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Bu değişimler müşteri odaklılığa bağlı bir çalışma sistemi gerektirmektedir. Müşteri odaklılık stratejisiyle çalışanlar değişen müşteri ihtiyaç ve problemlerini karşılamak için yetkilendirmekte ve çalışanlara müşteri önceliği bilinci kazandırılmaktadır.

Çalışanın sorumluluk alanı genişlerken, görev tanımları öncesine göre çok daha esnek tutulmaktadır. Geleneksel iş tanımları yeni çalışan profilini karşılamamaktadır. (Cardy; 2001).

Bu yaklaşım insan kaynakları yönetiminin de yeniden dizayn edilmesini gerektirmektedir. Toplam kalite yönetimi ilkelerine göre insan kaynakları yönetimi iç müşteriye ürün sağlayan bir birimdir. Ancak bu yaklaşım, sınırlı bir felsefeyi simgelemektedir. Artık insan kaynakları yönetiminin sadece iç müşteriye değil aynı zamanda dış müşteriye de katkı yapması gerekmektedir (Akgeyik, 2002).

Örneğin, South West Havayolları, Four Seasons Otelleri ve Nordstroms şirketleri insan kaynaklarını piyasada bir rekabet silahı olarak kullanmayı bilmişler insan kaynakları yönetimini stratejik bir değer olarak kullanmışlardır. Bu işletmeler insan kaynaklarının bir işletmede dikkatli bir seçim, eğitim ve ücretlendirme uygulamaları ile fark yarattığının farkındadırlar (Schneider and Benjamin; 1993).

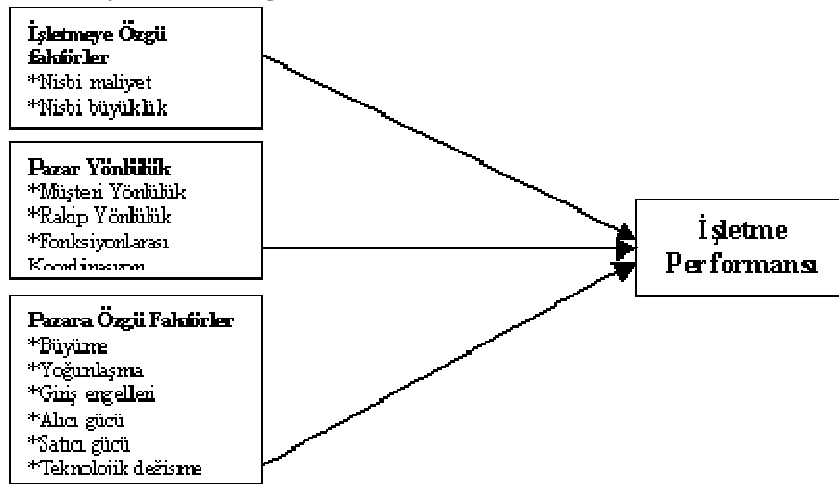
Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin taşıdığı stratejik potansiyelin dış müşterinin beklentilerine katkıda bulunabilmesine olanak sağlayacak biçimde yeniden tasarlanması atılacak önemli ilk adımdır.

Stratejik düşünme biçimi olarak tanımlanabilecek bu yeni düşünme tarzı, dış müşterinin stratejik olarak önemli veriler sağlamasına, ortak üretici gibi işlev görmesine, alıcı olarak firma ile bağlantılar kurmasına, dış müşterinin örgütsel üretimin etkin bir tüketicisi olmasına ve firma ile ilişkiye girmesinden kaynaklanan pozitif yararlılığı gösterebilmesine olanak sağlayacak insan kaynakları uygulamalarını kapsamalıdır (Hall and Hall; 1999).

## 5 ALGILANAN HİZMET KALİTESİ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Pazar yönlülükle ilgili yapılan çalışmaların büyük bir kısmında pazar yönlülüğün performans üzerine etkileri araştırılmış ve bu ilişkiyi etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Kârlılık, büyüme, satışlar ve yatırımların geri dönüşümündeki artış hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmanın göstergesi olarak ifade edilen performansın artışı şüphesiz sadece firmanın pazar yönlü olması ile mümkün olmayacaktır. İşletme performansını ve pazar yönlülükle olan ilişkisini etkileyen faktörleri Şekil 1.'de görüldüğü gibi işletmeye özgü ve pazara özgü faktörler olarak iki grupta incelemek mümkündür (Narver ve Slater, 1990).

Şekil 5-1: İşletmeye, Pazara Özgü Faktörler Pazar Yönlülük ve Performans İlişkisi



Kaynak: Narver, John C. Stanley F. Slater, 1990 s. 22.

Pazar yönlülüğün negatif müşteri tatminine en hızlı cevabı veren, müşteri değeri yaratmak üzerine kurulu stratejisi ve rekabet değişimleri ile müşteri tercihlerine karşı çabuk uyum sağlayabilen özellikleri, performans üzerinde daha fazla etkili olmaktadır. Büyüme/farklılaşma stratejisi düşük maliyet stratejisine oranla pazar yönlülüğün uygulamasında daha çok öneme sahiptir. Pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişki ile performans ve strateji arasındaki ilişkinin gücü belirli endüstri koşulları altında daha kuvvetli hale gelmektedir (Pelham, 2000).

Kohli ve Jaworski (1990)'nin çalışmasında firmanın pazar yönlülük derecesi ile performansı arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı kabul edilmekle birlikte bu ilişkinin çeşitli faktörlerden etkilenebileceğinin de göz önünde bulundurulması gerektiğine dikkat çekilmiştir. Pazar yönlülük ve performans ilişkisini etkileyen faktörler bir başka açıdan arz yönlü ve talep yönlü olmak üzere iki grupta incelenebilir. Rekabet ve teknoloji gibi endüstriyel faktörler arz yönlü çevresel faktörleri ifade ederken, pazardaki talebi etkileyen unsurlar da talep yönlü çevresel faktörlerin ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda yapılan diğer çalışmalarda da pazar yönlü olmanın çevresel faktörlere göre şekil aldığı ifade edilmiştir (Houston, 1986).

PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies)'in yaptığı bir araştırmaya göre hizmet kalitesi ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Ve araştırmalar göstermektedir ki şirket performansında en kritik faktör algılanan hizmet ve ürün kalitesidir (Buzzell & Gale,1987). Dahası Reicheld ve Sasser (1990) ikna edici bir kanıt ortaya atmışlardır ki o da hizmet kalitesinde tutucu müşteriler karlılığı artırır (Parasuraman ve ark., 1992).

Zeithaml, Berry ve Parasuraman hizmet kalite modeli kullanarak beş belirgin öneri uygulamışlar ve modelin gelişimine yönelik olarak daha önceki çalışmalar test edilmiştir. Söz konusu çalışmalarında müşteri algı ve deneyimlerine göre hizmet kalitesi performansını ölçmek için örgütsel engellere yönelik bir deney yapmışlardır. Sözü edilen çalışma üç adımdan oluşmaktadır. İlk olarak; hizmet kalitesi performansında müşterinin algısını gösteren kavramsal bir hizmet kalite modeli geliştirilmiştir. Organizasyondaki boşluklar müşterinin yüksek hizmet kalitesini algılamasını engellemektedir. Bu boşluklar şunlardır (Parasuraman ve ark.,1992):

1. müşteri beklentileri ve yönetimin müşteri beklentisini algılamasında farklılık.
2. yönetimin müşteri beklenti anlayışı ve hizmet kalitesi özelliklerindeki farklılık.
3. hizmet kalitesi özellikleri ve verilen hizmet arasındaki farklılık.
4. verilen hizmet ve müşteri gözünde hizmetin nasıl algılandığı arasındaki farklılık.

İkinci adımda; müşterilerin hizmet kalitesi performans değerlendirmesini ölçen bir prosedür geliştirilmiştir. Burada servis kalitesini ölçmek için beş boyutlu model tasarlanmış, geliştirilmiş ve test edilmiştir. Söz konusu boyutlar;

Gerçekler: fiziksel olanaklar, ekipman, personel ve iletişim materyalleri.

Güvenilirlik: söz verilen güvenilir ve doğru hizmeti verebilme.

Sorumluluk: müşterilere yardımcı olma ve tam zamanında hizmet verme istekliliği.

Güvence: bilgi, personel nezaketi ve personelin doğruluk ve güveni yansıtırma kabiliyeti.

Empati: ilgi ve özel alaka.

Son adımda ise; daha detaylı ve dört örgütsel boşluğu da içine alan bir model geliştirilmiştir. Bu model örgütlerde hem proses sonuçlarını hem de personeli yönetmek için kullanılan kontrol prosesi ve iletişimi içermektedir. Model yapısı tablo-1 deki gibidir. Şekil-2 ise servis kalitesi modelini göstermekte olup çeşitli organizasyonel yapıları ve bunların hizmet kalitesi boşluklarıyla olan ilişkisini özetlemektedir.

Yapılan çalışmada; müşterilerin servis kalitesi algılarına yönelik bir ölçüm modeli önerilmektedir. Buradaki yaklaşımda geleneksel, finansal ve operasyonel göstergelerin ötesinde müşteri odaklı göstergeleri de içeren kurumsal performans ölçümleri tartışılmaktadır. Dahası daha geniş organizasyonel sınırların olduğu, daha çok çalışan ve yönetici performansını içeren kurum performansının ölçülmesinde müşteri odaklı hizmet kalitesi modeli önerilmektedir (Parasuraman ve ark.,1992).

## 6 LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde algılanan hizmet kalitesine göre performans değerlendirme sistemleri üzerine çok az çalışmaya rastlanılmıştır.

Güncel organizasyon modelleri amaçlar doğrultusunda rasyonellikten isteklilik esasına doğru kaymaya başlamıştır. Dahası geçmiş modeller tüm organizasyonel faktörleri kontrol edemiyorken isteklilik esasına dayanan organizasyon modelleri tüm değişkenleri kontrol edebilmektedir. Bu nedenle Kanter ve Brinkerhoff organizasyonların amaç standartlarını araştırmışlardır. Sonuç olarak, organizasyonlar karşılaştırıldığında en ilginç sosyolojik problemler bile evrensel boyutları içermemektedir. İşletmeler belirli performans ölçme sistemlerini nasıl oluşturacaklarını, kimlere hizmet edileceğini ve organizasyonel aktivitelerin nasıl şekillendireceği üzerinde odaklanmalıdır (Kanter ve Brinkerhoff, 1981).

Aggarwal ve Samwick (2003) çalışmalarında, üst yönetim teşvik primlerinin alınan sorumluluğa göre değiştiğini göstermişlerdir. Üst yöneticiler için performans primleri her artan 1000 dolar hisse ayı için 1.22 dolardır. CEO lar için bu prim 5,65 dolardır. Orta yönetim ekibi için ise 32,32 dolardır. CEO nun prim payı toplam ekip priminin %42-%58 i arasındadır. Bölge yöneticileri için primler bölge performansına göre pozitif yönde artmaktadır. Bütün bu sonuçlara göre yönetimsel sorumluluk firmalardaki teşvik primlerini etkilemektedir (Aggarwal ve Samwick, 2003).

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geri bildirim verilmesine karşılık, 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi ile sağlanan geri bildirim, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun geri bildirim vermesine olanak sağlamaktadır (<http://www.rcbadoor.com/PerfYon.htm>). 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir (Aytaç,2003).

Bu yöntem çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtması ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlaması açısından çalışanlar tarafından daha doğru ve güvenilir olarak algılanmaktadır (<http://www.rcbadoor.com/PerfYon.htm>). 360 Derece Geri Bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir (Aytaç,2003).

Camgöz ve Alperden (2006) , çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarının güncel ve tartışmalı konularından biri olan 360 derece performans degerlendirmesini kapsamlıca incelemiş ve ampirik bir araştırma ile desteklemiştir. Çalışma 2 bölümden oluşmaktadır. Teorik bilgilerin tartışıldığı birinci bölümde, klasik anlamda performans degerlendirmesinin gerekliligi ve organizasyonlara sağladığı yararları kısaca yer verilerek, 360 derece performans degerlendirme ve geri bildirim sistemine geçiş yapılmış, 360 derece performans degerlendirme ve geri bildirim klasik amir degerlendirmelerden farkı, örgüte sağladığı avantajlar, degerlendirme sisteminde yer alan degerlendiriciler (üst, ast, çalışma arkadaşları, kendi) kapsamlıca tartışılmıştır. Çalışma ikinci bölümde, bir devlet üniversitesinin mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerini degerlendirmek üzere 360 derece performans degerlendirme ve geribildirim sisteminin geliştirildiği, uygulandığı ve örnek rapor sonuçlarının tartışıldığı ampirik bir uygulama ile desteklenmiştir. Çalışmanın bulguları bir bütün olarak ele alındığında 18 birim amirinin amir, ast, emsal, kendi ve hizmetini gözlemleyen degerlendiricilerinin ortalamalarını içeren toplam degerlendirme puanlarının 3.1 ile 4.6 arasında olduğu görülmektedir. Besli degerlendirme sisteminde, degerlendirme puanlarının yüksek (3.1-4.6 arası) olması sevindirici bir bulgu olmakla birlikte, degerlendiricilerin cömertlik etkisine maruz kalmış olabilecekleri düşüncesini de akla getirmektedir (Camgöz ve Alperden, 2006).

Kaynak ve Bülbül (2008), 360-derece geribildirim sistemi kullanarak gruplar arası degerlendirme farklılıklarını araştırmıştır. Değerleyici grup 1. derece sicil amirleri,

ilköğretim müfettisleri, okul müdürleri, öğretmenler ve öğrencilerden olmuştur. Yönetim performansı karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarında ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda, öğrenci değerlendirmesinde anlamlı bir farklılığın olmadığı, buna karşın eğitimciler arasında anlamlı değerlendirme farklılıklarının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaynak ve Bülbül,2008).

Rogers ve ark. (2002), 360 derece geribildirim ile ücretlerin düzeltilmesi konusunda çalışmışlardır. Çalışmalarında öncelikle 360 derece geribildirimini geliştirmeye yönelik bir araç olarak görülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra kurum kültürü desteklenmedikçe performans ve ücret arasında bir bağ kurma eğilimi önlenmelidir. Stratejik tedbirler sıraya konulmalıdır. İş odaklı yetkinlikler inşa edilmeli ve spesifik görevler, kademeler ve fonksiyonlar oluşturulmalıdır. Söz konusu oluşturulacak olan sistem müşteriye de içermelidir. Kurulan süreç kontrol edilmelidir. Katılımcılara hedefler verilmeli ve eğitilmelidirler. 360 derece geribildirim için üst yönetimin desteği alınmalı, yeterli kaynak ve zaman sağlanmalıdır. Son olarak 360 derece geribildirim sisteminin verimliliği ölçülmelidir (Rogers ve ark., 2002).

Özgen ve ark. (2008), çalışmalarında kimya mühendisliği bölümünde Proje Yönetimi kursunda kullanılan 360 derece geribildirim sisteminin etkinliğini ölçmek için bir anket yapmışlardır. Kursun amacı öğrencilerin liderlik yeteneklerini geliştirmektir. Sonuç olarak; genellikle öğrenciler 360 derece proses için pozitif bir reaksiyon vermişlerdir. 360 derece geribildirim uygulaması etkili bulunmuştur (Özgen ve ark., 2008).

Wan ve ark. (2005), X şehrinde bir bankanın interaktif bankacılık kanalına yönelik müşteri istekleri üzerinde çalışma yapmışlardır. Dört farklı müşteri grubu ve bu müşterilerin isteklerinin boyutları analiz edilmiştir. Sonuç olarak her bir müşteri grubunun farklı istek boyutlarının olduğu görülmüştür (Wan ve ark., 2005).

Varinli ve ark. (2009), duygusal zekanın satış elemanlarının müşteri odaklı olup olmamaları üzerine etkisi ve bunun da satış performansı üzerindeki etkisini belirlemek için bir araştırma modeli ve hipotezler geliştirmişler, geliştirilen model ve hipotezler

yerli ve yabancı ilaç şirketlerinin satış elemanlarından oluşan 284 kişilik bir örnek üzerinde test etmişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda, duygusal zekanın çok boyutlu yapısı ortaya konmuş, ayrıca, duygusal zekanın müşteri odaklılık ve satış performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, müşteri odaklılığın da satış performansı ile ilişkili olduğu görülmüştür (Varinli ve ark., 2009).

Sezer (2008), çalışmasında kamu hizmeti yaklaşımında “müşteri” kavramının uygun olup olmadığını tartışarak, kamu hizmetlerinde müşteri (vatandaş) odaklı bir yaklaşımın benimsenmesinin Türkiye’deki kamu hizmeti anlayışı açısından bir değerlendirmesini yapmış ve müşteri (vatandaş) odaklı yaklaşımın kamu hizmetleri açısından etkileri ele almaya çalışmıştır. Sonuç olarak, kamu kuruluşları tarafından sunulan kamu hizmetlerinin kalite düzeyinin, hizmetten yararlananların istek ve beklentilerine göre düzenlenmesi için, hizmet sunan kurumlarda müşteri/vatandaş odaklı bir anlayışın benimsenerek bu anlamda bir zihniyet değişimine gereksinim vardır. Kamu hizmetlerinde kalite, etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında müşterinin beklenti ve taleplerinin dikkate alınması, kalite standartları ve ilkelerinin belirlenip uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir (Sezer, 2008).

Appiah-Adu ve Singh (1998), müşteri odaklılık ve performans üzerine bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarında küçük ve orta ölçekli işletmelerde yenilikçilik, pazar dinamizmi ve rekabetle müşteri odaklılığın arasındaki ilişki test edilmiştir. Test sonuçları müşteri odaklılığın pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir (Appiah-Adu ve Singh, 1998).

Han (2006), müşteri yetkilendirmesi ve hizmet arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İşletmelerde daha çok işçi yetkilendirmesi üzerine araştırmalar yapılmıştır. Literatür taramasına dayalı olarak Han Çin’deki turizm işletmelerinde 600 müşteri üzerinde araştırma yapmış ve model test edilmiştir. Veri analizi sonuçları müşteri yetkilendirmesinin işçi yetkilendirmesinden farklı olarak tüketim kabiliyetini ve tüketim tercihlerini birleştirdiğini göstermektedir. Tüm bu bileşenler algılanan müşteri kontrolünü, servis kalitesini ve müşteri memnuniyetini dolaylı veya dolaysız olarak

etkilemektedir. Ek olarak, hizmetin iyiliği ve müşteriyle bilgi paylaşımı müşteri yetkilendirmesini geliştirmektedir (Han, 2006).

Rose'un ürün kalitesinde temel ilkesi şudur ki: ne kadar doğru tasarlarsanız tasarlayın müşterinin ürününe olan algılaması hizmetin niteliğine göre değişir. Bir ürün ne kadar iyi üretilirse üretilsin müşterinin algılaması ona nasıl sunulduğudur. Bu nedenle doğru servis yapmak, müşteri beklentilerine uygun bir şekilde hizmet vermek oldukça önemlidir. Müşteri beklentileri doğrultusunda doğru hizmetle ürünlerinizi sunarsanız müşteri daha fazla ürün satın alacaktır (Rose, 1994).

Zeithaml, Berry ve Parasuraman hizmet kalite modeli kullanarak beş belirgin öneri uygulamışlar ve modelin gelişimine yönelik olarak daha önceki çalışmalar test edilmiştir. Söz konusu çalışmalarında müşteri algı ve deneyimlerine göre hizmet kalitesi performansını ölçmek için örgütsel engellere yönelik bir deney yapmışlardır. Sözü edilen çalışma üç adımdan oluşmaktadır. İlk olarak; hizmet kalitesi performansında müşterinin algısını gösteren kavramsal bir hizmet kalite modeli geliştirilmiştir. Organizasyondaki boşluklar müşterinin yüksek hizmet kalitesini algılamasını engellemektedir. Bu boşluklar şunlardır (Parasuraman ve ark.,1992):

1. müşteri beklentileri ve yönetimin müşteri beklentisini algılamasında farklılık.
2. yönetimin müşteri beklenti anlayışı ve hizmet kalitesi özelliklerindeki farklılık.
3. hizmet kalitesi özellikleri ve verilen hizmet arasındaki farklılık.
4. verilen hizmet ve müşteri gözünde hizmetin nasıl algılandığı arasındaki farklılık.

İkinci adımda; müşterilerin hizmet kalitesi performans değerlendirmesini ölçen bir prosedür geliştirilmiştir. Burada servis kalitesini ölçmek için beş boyutlu model tasarlanmış, geliştirilmiş ve test edilmiştir. Söz konusu boyutlar;

Gerçekler: fiziksel olanaklar, ekipman, personel ve iletişim materyalleri.

Güvenilirlik: söz verilen güvenilir ve doğru hizmeti verebilme.

Sorumluluk: müşterilere yardımcı olma ve tam zamanında hizmet verme istekliliği.

Güvence: bilgi, personel nezaketi ve personelin doğruluk ve güveni yansıtmaya kabiliyeti.

Empati: ilgi ve özel alaka.

Son adımda ise; daha detaylı ve dört örgütsel boşluğu da içine alan bir model geliştirilmiş. Bu model örgütlerde hem proses sonuçlarını hem de personeli yönetmek için kullanılan kontrol prosesi ve iletişimi içermektedir.

Yapılan çalışmada; müşterilerin servis kalitesi algılarına yönelik bir ölçüm modeli önerilmektedir. Buradaki yaklaşımda geleneksel, finansal ve operasyonel göstergelerin ötesinde müşteri odaklı göstergeleri de içeren kurumsal performans ölçümleri tartışılmaktadır. Dahası daha geniş organizasyonel sınırların olduğu, daha çok çalışan ve yönetici performansını içeren kurum performansının ölçülmesinde müşteri odaklı hizmet kalitesi modeli önerilmektedir (Parasuraman ve ark.,1992).

## 7 ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI

### 7.1 Araştırmada Kullanılan Materyal

Tezin uygulaması Türkiye’de bir Özel Sektör Bankası’nda anket çalışması şeklinde yapılmıştır. Anket için kullandığımız ana kütle olarak bankada toplam 764 şube var. Bunlardan 6 sı bireysel, 4 ü kurumsal, 8 i mini şube, 12 si özel bankacılık şubesi, 4 ü serbest bölge şubesi, 585 i karma şube, 9 u ticari şube, 18 i yatırım şubesi ve 118 i bağlı şubedir.

Anket toplam 200 çalışan ve 100 müşteriye yapılmıştır. 200 çalışandan 17 si (% 8,5) bireysel, 19 u (%9,5) ticari, 14 ü (%7) kurumsal, 122 si (%61) karma, 10 u (%5) mini, 12 si (%6) özel bankacılık ve 6 sı (%3) serbest bölge şube çalışanıdır. Yine 200 çalışanın 86 sı (%43) müdür, 68 i (%34) bireysel müşteri temsilcisi ve 46 sı (%23) ticari müşteri temsilcisidir. Çalışanların 14 ünün (%7) deneyimi 1 yıldan az, 60 ının (%30) deneyimi 1-3 yıl arasında, 51 inin (%25,5) deneyimi 3-7 yıl arasında ve 75 inin (%37,5) deneyimi 7 yıl ve üzeridir.

Ankete katılan 100 müşteriden 68 i (%68) bireysel segmentli, 19 u ticari segmentli ve 13 ü kurumsal segmentli müşteridir. Müşterilerin 40 ının yaş aralığı 18-30, 53 ünün yaş aralığı 30-60 ve 7 sinin yaş aralığı 60 ve üzeridir. Müşterilerden 20 si bankayla 1 yıldan az çalışmış, 34 ü 1-3 yıl arasında çalışmış, 33 ü 3-7 yıl arasında çalışmış ve 13 ü ise bankayla 7 yıl ve üzerinde çalışmış. Müşterilerden 27 sinin eğitim düzeyi orta, 34 ünün eğitim düzeyi lise, 33 ünün eğitim düzeyi üniversite ve 6 sının eğitim düzeyi ise yüksek lisans vd. dir.

## 7.2 Araştırmanın Amacı, Metodolojisi ve Hipotezleri

Çalışmanın amacı; performans ölçümünde hizmet niteliğinin algılanmasında müşteri odaklılığın belirleyici olduğunu göstermektir.

Çalışmaya temel dayanak olan 1992 yılında John Wiley & Sons tarafından yayınlanan A. Parasuraman ve arkadaşlarının yaptığı “Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model” çalışma göz önüne alınarak 5 likert ölçeğine dayanan bir anket çalışması hazırlanmıştır.

Likert ölçeği en kullanışlı soru formlarından birisidir. Bu ölçek 1932’de Rensis Likert tarafından geliştirildiği için bu şekilde isimlendirilmiştir. Bu ölçekler bir şahsın tek bir objeye karşı gösterdiği tutuma ilişkili olarak hazırlanmış cümle serisi içerir. Bu ölçeklerde iki tür cümle yapısı görülmektedir. Birinci tip, ilgi objesine karşı olumlu bir tutumu gösteren onaylama cümleleridir. “Araştırma dersini severim” cümlesi olumlu cümleye bir örnektir. İkinci tip, objeye karşı olumsuz bir tutumu gösteren onaylama cümleleridir . “Araştırma yapmaktan hoşlanmam” cümlesi olumsuz bir cümleye örnektir. Likert ölçekte bu tür olumlu ve olumsuz cümleler yaklaşık eşit sayıda oluşturulmaya çalışılır. Bu ölçeğin en çok kullanılan formatında, ölçeğin uygulandığı cevaplayıcılar her bir cümleyi onaylama derecesini göstermek üzere yönlendirilir. Kısaca, bireye bir cümle sunulur ve onun üç, beş ya da yedi seçeneği olan ölçekte, katılıp katılmadığı sorulur (Köklü, 1996).

Likert ölçekte bir sorunun sorulmadığı açıktır. Açık bir cümle oluşturulur ve cevaplayıcıdan bu cümlenin onun görüşlerini yansıtıp yansıtmadığı sorulur. Bu cümle olumlu bir cümle ise “kesinlikle katılıyorum” cevabına beş puan, “katılıyorum” cevabına dört puan verilerek puanlama yapılır. Olumsuz bir cümle ise, puanlama tersine olur ve beş puan “kesinlikle katılmıyorum” cevabına verilir. Bu şekilde, her bireyin verdikleri cevapların her biri bu şekilde değerlendirildikten sonra, bu değerler toplanarak toplam puan elde edilir (Köklü, 1996).

Araştırmada kullanılan hipotezler amaç doğrultusunda ve yararlanılan çalışmaların ışığında oluşturulmuştur. Buna göre ana hiotez ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H<sub>t</sub>**: Performans ölçümünde hizmet niteliğinin ölçüt olabilmesi için müşteri odaklılık belirleyicidir.

**H<sub>1</sub>**: Çalışanların performans ölçümünde hizmetin niteliği önemlidir.

**H<sub>2</sub>**: Çalışanların performans ölçümünde kurumun hedefleri önemlidir.

**H<sub>3</sub>**: Çalışanların performans ölçümünde hizmet niteliğinin temelinde müşteri odaklılık olması önemlidir.

**H<sub>4</sub>**: Müşteri ile çalışanın algılamaları birbirinden farklıdır.

### 7.3 Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Yapılan anket sonuçları SPSS programına aktarılarak Regresyon Analizi yapılmıştır. Söz konusu anket çalışmasında bankanın hizmetleri ile ilgili olarak toplam 43 soru yöneltilmiştir. 2, 13 ve 15. sorular bankanın hizmet süresi ile ilgilidir. Hizmet süresi ile ilgili soruları hem banka çalışanlarına hem de müşterilere yönelttik. SPSS regresyon analizi sonuçlarına göre, aşağıdaki değerler bulunmuştur.

**Çizelge 7-1: Bankada Hizmet Sürelerine İlişkin Anova Testi**

Model		Değer	df	Ort. Değer	F	Sig.
1	Regresyon	26,192	3	8,731	63,85	0,000(a)
	Kalan	40,474	296	0,137		
	Toplam	66,667	299			

a Bağımsız Değişken: soru15, soru2, soru13

b Bağımlı Değişken : Katılımcı

**Çizelge 7-2: Bankada Hizmet Sürelerine İlişkin Değerlendirme**

Yargılar	Katılımcı	Katılımcı sayısı	Ort.	Stand. Sapma	Bağımsız İki Örnek T Testi p değeri
Soru 2: Aldığım hizmetler taahüt edilen sürede gerçekleşir	Çalışan	200	3,72	,054	0,000
	Müşteri	100	2,28	,113	0,000
Soru 13: Bankam verdiği sözü zamanında yerine getirir	Çalışan	200	3,78	,067	0,000
	Müşteri	100	2,41	,102	0,000
Soru 15: Bankam hizmetini daha önceden söylediği zaman içinde verir	Çalışan	200	3,80	,057	0,000
	Müşteri	100	2,27	,113	0,000

Not: (i) n=300; (ii) Tek örnek t testi uygulanırken test değeri 2 olarak alınmıştır. ; (iii) Levene testine göre sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 7-1’de bağımsız değişken durumundaki “bankanın hizmet sürelerinin” bağımlı değişken durumundaki “katılımcı tipi” değişkenine ait varyansı %39 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile hizmet süresinin yeterliliği %39 oranında katılımcıya göre değiştiği anlaşılmaktadır.

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Sonuçta, Wan ve ark. (2005)’nin da yaptığı çalışmada ortaya çıkan her bir müşteri grubunun farklı istek boyutlarının olduğu sonucundan hareketle, hizmet süresi yeterliliğinin katılımcıya göre değiştiği anlaşılmaktadır.

Ayrıca bağımsız iki örnek t testi yapılmıştır. Çalışanlar ve müşteriler’in hizmet sürelerine verdiği cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmış olup verilen cevaplar incelendiğinde “soru-2: Aldığım hizmetler taahüt edilen sürede gerçekleşir” sorusuna çalışanlar ort. 3,72 “Katılıyorum” cevabını verirken, müşteriler ort. 2,28 “Katılmıyorum” cevabını vermektedir. “soru-13: Bankam verdiği sözü zamanında yerine getirir” sorusuna çalışanlar ort.3,78 “Katılıyorum” cevabını verirken, müşteriler ort.2,41 “Katılmıyorum” cevabını vermektedir. Soru-15 “Bankam hizmetini daha önceden söylediği zaman içinde verir” sorusuna çalışanlar ort.3,80 “Katılıyorum”

cevabını verirken, müşteriler ort.2,27 “Katılmıyorum” cevabını vermektedir. Buna göre banka tarafında hizmet sürelerinin yeterli olduğu düşünülürken müşteri kitlesi hizmet sürelerini yetersiz olarak algılamaktadır.

Ayrıca hizmet süreleri ile ilgili verilen cevaplar bireysel, ticari ve kurumsal segmentli müşterilerin aldığı hizmet türlerinin birbirinden farklı olduğu düşünülerek müşterinin segmentine göre de incelenmiştir.

**Çizelge 7-3: Müşteri Segmentine Bağlı Olarak Hizmet Sürelerine İlişkin Anova Testi**

Model	Değer	Df	Ort. Değer	F	Sig.
Regresyon	23,250	3	7,750	27,055	0,000
Kalan	27,500	96	0,286		
Toplam	50,750	99			

a Bağımsız Değişken: soru15, soru2, soru13

b Bağımlı Değişken : Müşteri Segmenti

**Çizelge 7-4: Müşteri Segmentine Bağlı Olarak Hizmet Sürelerine İlişkin Değerlendirme**

Yargılar	Katılımcı Segmenti	Katılımcı Sayısı	Ort.	Stand. Sapma	t testi p değeri
Soru 2: Aldığım hizmetler taahüt edilen sürede gerçekleşir	Bireysel	68	1,82	0,107	0,000
	Ticari	19	2,74	0,227	0,000
	Kurumsal	13	4,00	0,000	0,000
Soru 13: Bankam verdiği sözü zamanında yerine getirir	Bireysel	68	2,01	0,095	0,001
	Ticari	19	2,74	0,227	0,001
	Kurumsal	13	4,00	0,000	0,001
Soru 15: Bankam hizmetini daha önceden söylediği zaman içinde verir	Bireysel	68	1,81	0,107	0,000
	Ticari	19	2,74	0,227	0,000
	Kurumsal	13	4,00	0,000	0,000

Not: (i) n=100

Yapılan ANOVA testine göre verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre; “soru-2: Aldığım hizmetler taahüt edilen sürede gerçekleşir” sorusuna bireysel segmentli müşteriler ort. 1,82 “Katılmıyorum”, ticari segmentli müşteriler ort. 2,74 “Katılmıyorum” cevabını verirken kurumsal segmentli müşteriler ort. 4,00 “Katılıyorum” cevabını vermektedir. “soru-13: Bankam verdiği sözü zamanında yerine getirir” sorusuna bireysel segmentli müşteriler ort.2,01

“Katılmıyorum”, ticari segmentli müşteriler ort. 2,74 “Katılmıyorum” cevabını verirken, kurumsal segmentli müşteriler ort.4,00 “Katılıyorum” cevabını vermektedir. Soru-15 “Bankam hizmetini daha önceden söylediği zaman içinde verir” sorusuna bireysel segmentli müşteriler ort.1,81 “Katılmıyorum”, ticari segmentli müşteriler ort. 2,74 “Katılmıyorum” cevabını verirken, kurumsal segmentli müşteriler ort.4,00 “Katılıyorum” cevabını vermektedir. Bu durumda, bireysel ve ticari segmentli müşteriler bankanın verdiği hizmetlerin sürelerinin oldukça uzun olduğundan yakınırken kurumsal müşteriler hizmet sürelerinden oldukça memnundurlar.

Çalışanın performans ölçümünde hizmet niteliği ve müşteri odaklılığının önemine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Regresyon analizi yapılmıştır.

**Çizelge 7-5: Hizmet Niteliği ve Müşteri Odaklılık Üzerine Anova Testi**

Model		Değer	df	Ort. Değer	F	Sig.
1	Regresyon	7,404	2	3,702	3,991	0,020(a)
	Kalan	182,751	197	0,928		
	Toplam	190,155	199			

a Bağımsız Değişken: soru42, soru41

b Bağımlı Değişken: deneyim

**Çizelge 7-6: Hizmet Niteliği ve Müşteri Odaklılık Üzerine Değerlendirme**

Yargılar	Deneyim	Katılımcı sayısı	Ort.	Stand. Sapma	Bağımsız İki Örnek T Testi p değeri
Soru 41: Çalışan personelin performans ölçümünde hizmetin niteliği önemlidir	<1 yıl	14	3,85	0,254	0,174
	1-3 yıl	60	3,48	0,117	0,174
	3-7 yıl	51	3,57	0,166	0,032
	7 yıl+	75	4,00	0,118	0,032
Soru 42: Performans ölçümünde müşteri odaklı hizmet verme öncelikli konulardandır	<1 yıl	14	3,93	0,266	0,139
	1-3 yıl	60	3,51	0,117	0,139
	3-7 yıl	51	3,59	0,171	0,058
	7 yıl+	75	3,97	0,118	0,058

Not: (i) n=200; (ii) Tek örnek t testi uygulanırken test değeri 2 olarak alınmıştır. ; (iii) Levene testine göre değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır.

Bağımsız iki örnek t testi yapılmış olup  $p > 0,01$  çıkmakta ve değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre deneyimi ne olursa olsun bankadaki tüm çalışanlar “Çalışan personelin performans ölçümünde hizmetin niteliği

önemlidir” ve “Performans ölçümünde müşteri odaklı hizmet verme öncelikli konulardandır” sorularına yakın cevap vermişler ve ort.4 “Katılıyorum” demişlerdir. Sonuç olarak, firmada performans ölçümünde hizmet niteliğine ve müşteri odaklılığa önem verildiğini anlamaktayız.

Ankete katılanlara genel hizmet niteliği hakkında soru yöneltilmiştir. Buna göre,

**Çizelge 7-7: Hizmet Niteliği Üzerine Anova Testi**

Model		Değer	df	Ort. Değer	F	Sig.
1	Regresyon	17,256	1	17,256	104,074	,000(a)
	Kalan	49,41	298	0,166		
	Toplam	66,667	299			

a Bağımsız Değişken: soru6

b Bağımlı Değişken: katilimci

**Çizelge 7-8: Hizmet Niteliği Üzerine Değerlendirme**

Yargılar	Katılımcı	Katılımcı sayısı	Ort.	Stand. Sapma	Bağımsız İki Örnek T Testi p değeri
Soru 6: Genel olarak değerlendirildiğinde hizmet kalitesi yeterlidir	Çalışan	200	4,08	,050	0,000
	Müşteri	100	3,03	,105	0,000

Not: (i) n=300; (ii) Tek örnek t testi uygulanırken test değeri 2 olarak alınmıştır. ; (iii) Levene testine göre değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tesbit edilmiştir.

değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür.  $P < 0,01$  çıkmaktadır. Burada “Genel olarak değerlendirildiğinde hizmet kalitesi yeterlidir” sorusuna çalışanlar ort.4,08 “Katılıyorum” cevabını verirken müşteriler ort.3,03 “Kararsızım” diye yanıtlamışlardır.

Genel hizmet kalitesinin yeterliliği çalışan tarafında olumlu olarak nitelendirilirken müşteri gözüyle henüz yeterli olmadığı ortaya çıkmasını çalışanların müşteri gözüyle verilen hizmeti değerlendirmede göstermektedir. Hizmet veren işletmelerde çalışanlara bu yönde eğitim verilmeli müşteri algılamaları hakkında farkındalığın artırılması yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

Ayrıca genel hizmet kalitesi ile ilgili verilen cevaplar bireysel, ticari ve kurumsal segmentli müşterilerin aldığı hizmet türlerinin birbirinden farklı olduğu düşünülerek müşterinin segmentine göre de incelenmiştir.

**Çizelge 7-9: Müşteri Segmentine Bağlı Olarak Hizmet Niteliği Üzerine Anova Testi**

Model	Değer	Df	Ort. Değer	F	Sig.
Regresyon	27,923	1	27,923	119,876	0,000
Kalan	22,827	98	0,233		
Toplam	50,750	99			

a Bağımsız Değişken: soru6

b Bağımlı Değişken: katılımci

**Çizelge 7-10: Müşteri Segmentine Bağlı Olarak Hizmet Niteliği Üzerine Değerlendirme**

Yargılar	Müşteri Segmenti	Katılımcı Sayısı	Ort.	Stand. Sapma	t testi p değeri
Soru 6: Genel olarak değerlendirildiğinde hizmet kalitesi yeterlidir	Bireysel	68	2,48	0,097	0,000
	Ticari	19	4,00	0,000	0,000
	Kurumsal	13	4,46	0,144	0,000

Not: (i) n=100

Yapılan ANOVA testine göre verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre; “Soru 6: Genel olarak değerlendirildiğinde hizmet kalitesi yeterlidir” sorusuna bireysel segmentli müşteriler ort. 2,48 “Katılmıyorum” cevabını verirken ticari segmentli müşteriler ort. 4,00 “Katılıyorum” ve kurumsal segmentli müşteriler ort. 4,46 “Katılıyorum” cevabını vermektedir. Bu durumda, bireysel segmentli müşteriler genel hizmet kalitesinin yetersiz olduğunu düşünürken ticari ve kurumsal segmentli müşteriler hizmet kalitesinin yeterli olduğunu düşünmektedir.

Anketin 7,8 ve 18. sorularında müşteri memnuniyeti ile ilgili hizmetler araştırılmıştır. Burada;

**Çizelge 7-11: Müşteri Memnuniyeti Üzerine Anova Testi**

Model		Değer	df	Ort. Değer	F	Sig.
1	Regresyon	25,694	3	8,565	61,876	,000(a)
	Kalan	40,972	296	0,138		
	Toplam	66,667	299			

a Bağımsız Değişken: soru18, soru7, soru8

b Bağımlı Değişken: katılımcı

**Çizelge 7-12: Müşteri Memnuniyeti Üzerine Değerlendirme**

Yargılar	Cinsiyet	Katılımcı sayısı	Ort.	Stand. Sapma	Bağımsız İki Örnek T Testi p değeri
Soru 7: Bir problemle karşı karşıya kaldığımda personel doğru çözümleri kısa sürede sunabilir	Çalışan	200	4,03	,055	0,000
	Müşteri	100	2,66	,112	0,000
Soru 8: Memnuniyetsizliklerle ilgili personelin tavır ve geri dönüşleri yeterince çabuk ve tatmin edicidir	Çalışan	200	4,00	,053	0,000
	Müşteri	100	2,72	,111	0,000
Soru 18: Bankam müşterinin bir sorunu olduğu zaman sorunu çözmek için samimi ilgi gösterir	Çalışan	200	3,98	,043	0,000
	Müşteri	100	2,78	,104	0,000

Not: (i) n=300; (ii) Tek örnek t testi uygulanırken test değeri 2 olarak alınmıştır. ; (iii) Levene testine göre değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tesbit edilmiştir.

Bağımsız iki örnek t testi yapılmış olup  $p < 0,01$  değeri bulunmakta ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. “Bir problemle karşı karşıya kaldığımda personel doğru çözümleri kısa sürede sunabilir” sorusuna çalışanlar ort.4,03 “Katılıyorum” derken müşteriler ort.2,66 “Katılmıyorum” diye belirtmiştir. “Memnuniyetsizliklerle ilgili personelin tavır ve geri dönüşleri yeterince çabuk ve tatmin edicidir” sorusuna çalışanlar ort.4 “Katılıyorum” cevabını verirken müşteriler ort.2,72 ile katılmadıklarını söylemişlerdir. “Bankam müşterinin bir sorunu olduğu zaman sorunu çözmek için samimi ilgi gösterir” sorusuna ise çalışanlar ort.3,98 ile katılırlarken müşteriler ort.2,78 ile katılmamışlardır.

Bu durumda müşteri memnuniyeti ile ilgili hizmetlerin çalışan gözüyle yeterli olduğu düşünülürken müşteri gözüyle yetersiz olduğu düşünülmektedir. Müşteri memnuniyeti konusu hizmet işletmelerinde başlıca önemli konulardan birisidir. Bir çok

işletme bu konuda özel birimler dahi oluşturmuşlardır. Önemli olan müşteri şikayetlerini dinleyen bir çağrı merkezinin olmasından çok müşteri şikayeti oluşmadan proaktif önlemler alınmalı ve çalışanlar bu yönde eğitilmelidir. Ancak bu şekilde müşteri memnuniyeti maksimizasyonu sağlanabilir.

Yukarıda verilen cevapları müşteri segmenti bazında da inceleyelim.

**Çizelge 7-13: Segment Bazında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Anova Testi**

Model	Değer	Df	Ort. Değer	F	Sig.
Regresyon	24,774	3	8,258	30,519	0,000
Kalan	25,976	96	0,271		
Toplam	50,750	99			

a Bağımsız Değişken: soru18, soru7, soru8

b Bağımlı Değişken: katılımcı

**Çizelge 7-14: Segment Bazında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Değerlendirme**

Yargılar	Katılımcı Segmenti	Katılımcı Sayısı	Ort.	Stand. Sapma	t testi p değeri
Soru 7: Bir problemle karşı karşıya kaldığımda personel doğru çözümleri kısa sürede sunabilir	Bireysel	68	2,29	0,882	0,000
	Ticari	19	2,74	0,227	0,000
	Kurumsal	13	4,46	0,519	0,000
Soru 8: Memnuniyetsizliklerle ilgili personelin tavrı ve geri dönüşleri yeterince çabuk ve tatmin edicidir	Bireysel	68	2,29	0,882	0,000
	Ticari	19	3,05	0,194	0,000
	Kurumsal	13	4,46	0,519	0,000
Soru 18: Bankam müşterinin bir sorunu olduğu zaman sorunu çözmek için samimi ilgi gösterir	Bireysel	68	2,29	0,882	0,000
	Ticari	19	3,68	0,477	0,000
	Kurumsal	13	4,00	0,000	0,000

Not: (i) n=100

Yapılan ANOVA testine göre verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. “Bir problemle karşı karşıya kaldığımda personel doğru çözümleri kısa sürede sunabilir” sorusuna bireysel segmentli müşteriler ort.2,29 “Katılmıyorum”, ticari segmentli müşteriler ort.2,74 “Katılmıyorum” cevabını verirken

kurumsal segmentli müşteriler ort. 4,46 “Katılıyorum” belirtmiştir. “Memnuniyetsizliklerle ilgili personelin tavır ve geri dönüşleri yeterince çabuk ve tatmin edicidir” sorusuna bireysel segmentli müşteriler ort.2,29 “Katılmıyorum”, ticari segmentli müşteriler ort.3,05 “Kararsızım” cevabını verirken kurumsal segmentli müşteriler ort.4,46 ile katıldıklarını söylemişlerdir. “Bankam müşterinin bir sorunu olduğu zaman sorunu çözmek için samimi ilgi gösterir” sorusuna ise bireysel segmentli müşteriler ort.2,29 “Katılmıyorum” cevabını verirken ticari ve kurumsal segmentli müşteriler sırasıyla ort. 3,68 ve ort.4,00 “Katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

## 8 SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde sadece kaliteli ürünler üretmek veya kaliteli hizmet vermek artık yeterli değildir. Üretilen ürünler ve verilen hizmet müşteriler tarafından satın alınmaktadır. Ne kadar kaliteli ürün üretirseniz üretin veya ne kadar kaliteli hizmet verdiğinizinize inanırsanız inanın eğer üretilen ürün ve hizmet müşteriye doğru şekilde sunulmazsa müşteri o ürün/hizmeti kalitesiz olarak nitelendirir ve bir kez daha satın almaz. Bu nedendir ki günümüz işletmeleri artık müşteriyi keşfetmiştir. Müşteri odaklılık kurumların hedeflerine ulaşmasında birincil yol olarak seçilmektedir.

Müşteri olmaksızın bir işletmeden bahsetmek mümkün değildir. Efsanevi yönetim gurusu Peter Drucker da işletmenin amacını, daha 1970’li yıllarda, “memnun müşteriler bulmak ve bunları muhafaza etmektir” şeklinde ifade etmiştir (Drucker, 1973).

PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies)’in yaptığı bir araştırmaya göre hizmet kalitesi ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Ve araştırmalar göstermektedir ki şirket performansında en kritik faktör algılanan hizmet ve ürün kalitesidir (Buzzell & Gale,1987). Dahası Reicheld ve Sasser (1990) ikna edici bir kanıt ortaya atmışlardır ki o da hizmet kalitesinde tutucu müşteriler karlılığı artırır (Parasuraman ve ark., 1992).

Müşteri odaklılığın bu denli önemli olduğu işletmelerde çalışanların performansı da artık sadece hedeflerle değil müşteri odaklı hizmet anlayışıyla da ölçülmeye başlandı.

Bu çalışmada Türkiye’de bir Özel Sektör Bankasının çeşitli şubelerinde çalışanlarına ve müşterilerine anket yöntemi kullanılarak çalışanın performans ölçümünde algılan hizmet kalitesi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Anket sorularına verilen cevaplar müşteri ve çalışan gruplaması yapılarak incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Çalışanlar hizmet sürelerinin yeterli olduğu düşünülürken müşteri hizmet sürelerini yetersiz olarak algılamaktadır.

2. Uygulamanın yapıldığı kurumda performans ölçümünde hizmet niteliğine ve müşteri odaklılığa önem verilmektedir.
3. Genel hizmet kalitesinin yeterliliği çalışan tarafında olumlu olarak nitelendirilirken müşteri gözüyle henüz yeterli olmadığı ortaya çıkmaktadır.
4. Müşteri memnuniyeti ile ilgili hizmetlerin çalışan gözüyle yeterli olduğu düşünülürken müşteri gözüyle yetersiz olduğu düşünülmektedir.

Banka çalışanı tarafından hizmet sürelerinin yeterli olduğu düşünülürken müşteri grubunun hizmet sürelerini yetersiz algılaması, genel hizmet kalitesinin çalışan gözüyle olumlu olarak nitelendirilirken müşteri gözüyle henüz yeterli olmadığını ortaya çıkması, aynı şekilde müşteri memnuniyeti ile ilgili hizmetlerin çalışana göre yeterli olurken müşteriye göre yetersiz olması şeklinde çıkan sonuçlar; *H4: Müşteri ile çalışanın algılamaları birbirinden farklıdır* hipotezimizi doğrulamaktadır.

Genel hizmet kalitesi ile ilgili sorduğumuz sorulara çalışanların yeterli cevap verirken müşterinin genel hizmet kalitesini yetersiz bulması işletmede hizmet niteliğinin temelinde müşteri odaklılığının olmadığını göstermektedir. Bu durum *H3: Çalışanların performans ölçümünde hizmet niteliğinin temelinde müşteri odaklılık olması önemlidir* hipotezimizi doğrulamaktadır.

Çalışanın performans ölçümünde hizmet niteliği ve müşteri odaklılığının önemine ilişkin yöneltilen sorulara olumlu cevaplar verilmesi uygulama yapılan işletmede performans ölçümünde hizmet niteliğine ve müşteri odaklılığa önem verildiğini göstermekte ve *H1: Çalışanların performans ölçümünde hizmetin niteliği önemlidir* hipotezimizi doğrulamaktadır.

Yukarıdaki sonuçlara göre ana hipotezimiz olan “*performans ölçümünde hizmet niteliğinin ölçüt olabilmesi için müşteri odaklılık belirleyicidir*” ifadesi doğrulanmakta olup buna bağlı olarak alt hipotezlerimiz H1, H3 ve H4 hipotezlerimiz doğrulanırken H2 hipotezimiz doğrulanamamıştır. Her ne kadar firma ve çalışan tarafında müşteri odaklı çalışıldığı düşünülse de müşteri algılaması tam tersi olabilmektedir. Bu nedenle müşterilerin algıları zaman zaman ölçülmeli ve buna göre önlemler alınmalıdır.

Bankadan hizmet alan müşterilerin segmenti ve aldığı hizmet nitelikleri farklıdır. Bu nedenle anket sorularına verilen cevaplar bireysel, ticari ve kurumsal segmentli müşteriler gruplaması yapılarak da incelenmiştir. Müşteri segmenti bazında yapılan incelemelerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Bireysel ve ticari segmentli müşteriler bankanın verdiği hizmetlerin sürelerinin oldukça uzun olduğundan yakınırken kurumsal müşteriler hizmet sürelerinden oldukça memnundurlar.
2. Bireysel segmentli müşteriler genel hizmet kalitesinin yetersiz olduğunu düşünürken ticari ve kurumsal segmentli müşteriler hizmet kalitesinin yeterli olduğunu düşünmektedir.
3. Genel olarak bireysel ve ticari segmentli müşteriler müşteri memnuniyeti üzerine yapılan çalışmaların yetersiz olduğunu düşünürken kurumsal segmentli müşteriler yeterli olduğunu düşünmektedir.

Çalışmaya temel dayanak olan 1992 yılında John Wiley & Sons. tarafından yayınlanan A. Parasuraman ve arkadaşlarının yaptığı “Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model” göz önüne alınmıştır. Söz konusu çalışmada; müşteri algılarının yöneticiler tarafından anlaşıldığı ortaya çıkmış olup bizim çalışmamızda da kurumun müşteri algılarına yönelik çalışmalar yürüttüğü ve müşteri odaklılığın performans ölçümünde etkin olduğu görülmüştür. Hizmetin iyileşme potansiyeli ; çalışanlara işlerini iyi yapabilmeleri için gerekli ekipmanın sağlanması, çalışanlara esneklik sağlanması, ve bütün bunların ötesinde iş ortamı ve kültürü oluşturmaya bağlıdır. Sonuç olarak müşterilerin hizmet kalitesi algılarına yönelik performans ölçüm modeli önerilmektedir. Buradaki yaklaşımda geleneksel finansal ve operasyonel göstergelerin ötesinde müşteri odaklı göstergeleri içeren kurumsal performans ölçümleri tartışılmaktadır.

Sonuç olarak,

- Özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmelerin müşteri odaklılık kavramına önem vermeleri bu bağlamda hizmet vermeleri, çalışanlarını müşteri algılamaları, müşteri psikolojisi vb. konularda eğitmeleri, müşteri memnuniyeti konusunda sadece şikayet hatları ve kutuları koymak yerine müşteri şikayeti oluşmadan önce önlem almaları ve proaktif hizmet vermeleri önemlidir.
- Müşteri gözüyle doğru ve kaliteli hizmetin algılanabilmesi için zaman zaman müşteri tarafında araştırmaların yapılması gereklidir.
- Performans ölçümü titizlik isteyen üzerinde fazlaca çalışılması gereken hassas bir çalışmadır. Çünkü doğru yapılmayan ölçümler çalışanın motivasyonunu olumsuz olarak etkileyebildiği gibi bu olumsuzluk tüm organizasyona dağılarak işletmenin verimliliğini ve performansını düşürebilir. Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları birimince hazırlanacak olan performans ölçüm modeli tek boyutlu bir uygulama olarak değil çalışanın bilgi, birikim ve deneyimi, verdiği hizmetin kalitesi ve müşteri algılarını kapsayacak şekilde çok boyutlu düşünülmelidir.
- Algılanan hizmet kalitesine göre performans ölçüm uygulaması için öncelikle müşteri beklentileri oldukça iyi anlaşılmalı, sık sık müşteri istekleri ve algıları ölçülmeli daha sonra bu ölçümler sonucunda ortaya bir model çıkarılmalıdır.
- Oluşturulan performans ölçüm modeli tüm organizasyona, değerlendirici ve değerlendirilen konumundaki çalışanlara oldukça iyi anlatılmalı gerekirse eğitim verilmelidir. Ancak bu şekilde işletmeler hem çalışan hem de müşteri memnuniyetini sağlayarak organizasyonun verimliliğini en üst seviyelere getirebilirler.
- İleride yapılacak olan çalışmalarda müşterilerin aldığı hizmetlerin çeşitliliğine dayalı olarak verilen hizmet detayında müşteri algıları incelenerek daha detaylı birim bazında performans ölçüm modelleri oluşturulabilir.

## KAYNAKLAR

- Aggarwal Rajesh K. ve Samwick Andrew A., Performance Incentives within Firms: The Effect of Managerial Responsibility, The Journal of Finance, Vol.58, 2003
- Anonim, [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020703/79](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/79)
- Anonim, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr), İndirme Tarihi: 22.02.2010
- Anonim, <http://www.rcbadoor.com/PerfYon.htm>
- Anonim, <http://www.danismend.com> /konular/kaliteyon, 2010
- Akgeyik Doç.Dr. Tekin, Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 2002
- Akın Adnan, İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansı Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), Kırıkkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002
- Appiah-Adu Kwaku ve Singh Satyendra, Customer orientation and performance: a study of SMEs, Management Decision, Vol.36, No.6, 1998
- Armstrong, G. ve Kotler, P., , Marketing,International Edition, Prentice Hall, 2003
- Assael, H., Marketing, Second Edition,The Dryden Press, Orlando, s.362-429,1993
- Atan Murat, Bozdağ N., Altan S., Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2003
- Aytaç A., 360 Derece Performans Değerlendirme, Bilim ve Aydınliğin Işığında Eğitim Dergisi, Yıl:4, Sayı:41, 2003
- Barutçugil, Prof. Dr. İ., Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları 2. Basım, İstanbul, 2002
- Barlow, Janelle and Moller, Clause, Her Şikayet Bir Armağandır (Çev.: Günhan Günay), İstanbul, 1998
- Bayram Levent, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sayıştay Dergisi, Sayı:62, 2005
- Bekin Can, Türkiye Hizmet Sektörüne Yeterince Hazır Mı?, <http://www.canbekin.tr.gg/T.ue.rkiye-Hizmet>, 29.05.2009
- Bingöl D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 4. Basım, İstanbul, 1998

Blois, K., The Oxford Text Book of Marketing, Oxford University Pres, 2000

Bracen, David W., Carol W. Timmreck, "Guidelines for MultiSource Feedback When Used for Decision Making",The Society of Industrial and Organizational Psychology, April 1999

Butler David, A Comprehensive Survey on How Companies Improve Performance Through Quality Efforts, [www.dbainc.com](http://www.dbainc.com).; US-1996

Camgöz S.M. ve Alperden N., 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt:3, Sayı:2, 2006

Canitez B., Performans Değerlendirme, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı 16, 2000

Cardy, Robert L., Employees as Customers?, Marketing Management, V. 10/3, 2001

Diñer Gönül, Hizmetler Sektörünün Gelişimi: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008

Drucker Peter, Management: Tasks, Responsibilities Practices, Harper & Row., 1973

Drucker, Peter F. The New Realities,Harper&Row, s.67, 1989

Eleren A., Bektaş Ç., Görmüş A.Ş., Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, Cilt:44, Sayı:514,2007

Eraslan Ergün ve Algün Onur, İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Mühendislik Fakültesi, Başkent Üniversitesi, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 20 No 1 95-106, 2005

Erdoğan İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991

Fındıkçı İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, Kasım 1999

Fojit M., Focusing on customers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, No.3, 1995

Gözlü Sıtkı, Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi, Standart Dergisi, S.390, 1994

Han Xiaoyun, An Investigation of the Relationship between Customer Empowerment and Service Evaluation, IEEE, 2006

Hansen, Gregory A., Automatic Business Process Reengineering:Using the power of visual simulation strategies to improve the performance and profit, Prentice Hall Trade,s.37-39, 1997

[Harrington, Larry](#), A New Vision, [Internal Auditor](#), V. 54/2, 1997

Hellriegel Don, Woodman R.W., Slocum John W., Organizational Behavioral, West P., Newyork, 1996

Kağnıcıoğlu H., Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık, Anadolu Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu, 2003

Kahya Doç. Dr.E., Performans Değerlemesi, Ders Notları, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2002

Kaplan, Robert E., Palus, Charles J., Enhancing 360-Degree Feedback for Senior Executives : How to Maximize the Benefits and Minimize the Risks, Center for Creative Leadership s.167-168,189,243-257, 1994

Kaplan, Robert S.,David P.Norton,The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, s.150-161,175-186, 1996

Kanter Rosabeth Moss ve Brinkerhoff Derick, Organizational Performance: Recent Developments in Measurement, Annual Review of Sociology, Vol.7, 1981

Kaynak T., İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayınları, İstanbul, 1996

Kaynak Ramazan ve Bülbül Murat, 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F., C.13, S.1, 2008

Kotter, J.P., Leading change. Boston, MA: Harvard Business School , 1996

Köklü Nilgün, tutumların ölçülmesi ve likert tipi ölçeklerde kullanılan seçenekler, Ankara, 1996

**Lassiter D., A User's Guide to 360 Feedback, CBODN ChannelMarker, 1997**

Lawton, Robin L., *Creating a Customer-Centered Culture*, Mihvaukee, Wisconsin, ASQC Quality Pres, 1993

Lepsinger, Richard, Lucia, Anntoinette D., The Art and Science of 360 Degree Feedback, Jossey-Bass ,264-280, 1997

Lengnick-Hall, Cynthia A., Customer Contributions to Quality: A Different View of The Customer-Oriented Firm, Academy of Management Review, V. 21/3, 1996

Lengnick-Hall, Mark and Lengnick-Hall, Cynthia, Expanding Customer Orientation in the HR Function, Human Resources Management, V. 38/3, 1999

Lingle, John H, Schiemann, William A, "From Balanced Scorecard To Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?", Management Review, March V.85, 1999

London, M., Beatty, R. W., 360- degree feedback as competitive advantage. Human Resource Management, 32(2,3), 353-372, 1993

Ludeman K., How To Conduct Self Directed 360, **Training & Development**, 54 (7), 2000

Markusen, J.T. Rutherford and D. Tarr, Foreign Direct Investment in Services And The Domestic Market For Expertise, erişim: <http://www.nber.org>, 2000

Nelson Debra ve Champ Quick, Organizational Beh., West Pub, Newyork, 1994

Oral Saime, Yüksel Hilmi, Hizmet İşletmeleri Yönetimi, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2006

Özgen S., Alabart Joan R. and Medir Magda, Implementation of a 360-degree feedback assessment process for the development of the leadership competence of senior engineering students, Universitat Rovira i Virgili, 2008

Özkan Selçuk, <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38>, 28.05.2009

Palmer, A., "Defining Relationship Marketing: An International Perspective", Management Decision, 35 (4),pp.319-321, 1997

Parasuraman A. Valoire, Zeithaml A., Berry Leonard L., Alternative Scale for Measuring Service Quality: A Comperative Assesment Based On Psyc Hometric and Diagnastic Criteria, Journal of Retailing, C.70, S.3, 1994

Rogers Evelyn, Rogers Charles W. and Metlay William, Improving The Payoff From 360 Degree Feedback, Human Resource Planning, 2002

Rose P., Quality in Services and Services in Quality, IEEE, 1994

Schneider, Benjamin and Bowen, David E., The Service Organization: Human Resources Management is Crucial, Organizational Dynamics, V. 22/4, 1993

Segal, Jonathan A., "Evaluating The Evatuators", HR Magazine, October, 1998

Sezer Özcan, Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 8, 2008

Türkhakan Murat, <http://www.rehberlikportali.com/Yazi.asp?ID=729>, 28.05.2009

Wan Yinghong, Qian Yuanyuan, Li Jiang and Cui Liangliang, The Analysis of Customer Value Dimensions Difference of the Bank's Interacting Channel, IEEE, 2005

Wayne Cascio W., Managing Human Resource, McGrawHill, NewYork, 1996

Varinli İ., Yaraş E. ve Başalp A., Duygusal Zekanın Müşteri Odaklılık Ve Satış Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 9 (1), 2009

Vinson M.N., The Pros and Cos Of 360-Degree Feedback: Making it work, Training & Development, 50 (4), 1996

Yüce P., 360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul:Hayat Yayıncılık, 2003

Zairi, Mohamed, "Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective", Total Quality Management, 12 (6), 2000

## EK-A

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Aldığım hizmetlerle ilgili yapılan ön bilgilendirme yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Aldığım hizmetler taahhüt edilen sürede gerçekleşir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Hizmeti veren personel konuya hakimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Hizmet verilen cihaz ve ekipman yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Hizmetleri veren personelin tutum ve davranışları olumludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Genel olarak değerlendirildiğinde hizmet kalitesi yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Bir problemle karşı karşıya kaldığımda personel doğru çözümleri kısa sürede sunabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Memnuniyetsizliklerle ilgili personelin tavır ve geri dönüşleri yeterince çabuk ve tatmin edicidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.İşletme modern görünümlü donanıma sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Bankanın binaları ve çalışma salonları göze hoş görünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Banka çalışanları iyi görünüme sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Bankanın broşürleri açık ve kolay anlaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Bankam verdiği sözü zamanında yerine getirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Bankam borç veya hesaptan fazla para çekme gibi konularda hata yapmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
15.Bankam hizmetini daha önceden söylediği zaman içinde verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Bankam kayıtların hatasız tutulmasında çok titizdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.Bankamın müşterileri banka ile ilgili olan işlemlerinde kendilerini güvende hissederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Bankam müşterinin bir sorunu olduğu zaman sorunu çözmek için samimi ilgi gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Bankam ipoteklerin,kiraların ve kredi kartı borçlarının anlaşılmuş son ödeme tarihlerini dolmadan önce haber verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Banka çalışanları uzun bekleme kuyruklarını engeller.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.Banka çalışanları her zaman müşteriye yardım etmeye istekli ve gönüllüdürler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.Banka çalışanları son ödeme tarihi, vergiler, komisyonlar gibi finansal operasyonlara benzer önemli konularda bizi bilgilendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.Bankamın çalışma saatleri bütün müşterilere uygun olacaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.Bankam her müşteriyle kişisel olarak ilgilenecek çalışanlara sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.Bankam müşterilerin menfaatlerini her şeyin üstünde tutar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26.Banka çalışanları müşterilerin özel isteklerini anlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.Bankamın ismini çevremdekilere söylemekten gurur duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.Bankamı çevremdeki insanlara tavsiye ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.Tekrar seçim yapmak zorunda kalsam bu bankayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.Banka çalışanları müşterilerin sorularına cevap verecek bilgiye sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.Bankamın ATM lerinin verdiği hizmetten memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.Bankamın interaktif bilgisayar hizmetinden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.Bankamın kullandığı teknolojik donanım yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.Bankamın telefon bankacılığı konusunda verdiği hizmetten memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.Bankamın yatırım için bize sunduğu fırsatlardan memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.Bankamın can ve mal güvenliğim konusunda verdiği hizmetten memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.Hem kendi departmanım hem de diğer departmanlarda çalışan personelden her konuda ve her zaman yardım alabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.Müşteri memnuniyeti bankam için en öncelikli konudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>39.Müşterilerin bankamızdan mutlu bir şekilde ayrılması beni de mutlu eder.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>40.Hizmet sonrası geri bildirim alınır.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>41.Çalışan personelin performans ölçümünde hizmetin niteliği önemlidir.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>42.Performans ölçümünde müşteri odaklı hizmet verme öncelikli konulardandır.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>43.Müşterilerimiz kendisini bankanın bir değeri ve kurumun bir parçası olarak görür.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**EK-B**

Görev Yaptığınız Şube Tipi;

- Bireysel
- Ticari
- Kurumsal
- Karma
- Mini
- Özel Bankacılık
- Serbest Bölge

Çalıştığınız Görev Tipi;

- Müdür
- Bireysel Müşteri Hizmetleri
- Tüzel Müşteri Hizmetleri

Bankadaki Toplam Deneyiminiz;

- <1 yıl
- 1-3 yıl
- 3-7 yıl
- 7 yıl +

**EK-C**

Hizmet Aldığınız Birim;

- Bireysel
- Ticari

Yaşınız;

- 18-30
- 30-60
- 60+

Banka ile Çalışma Süreniz;

- <1 yıl
- 1-3 yıl
- 3-7 yıl
- 7 yıl+

Eğitim Seviyeniz;

- Ortaöğretim
- Lise
- Üniversite
- Yüksek Lisans vd.