

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN
PERFORMANSLARININ ÖLÇÜMÜ: BANKACILIK
UYGULAMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Emel TÖRE

İSTANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN
PERFORMANSLARININ ÖLÇÜMÜ: BANKACILIK
UYGULAMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Emel TÖRE

Öğrenci No:

110778126

Danışman:

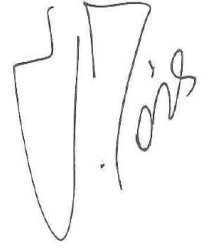
Doç. Dr. Halim KAZAN

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Hizmet Sektöründe Çalışanların Performanslarının Ölçümü: Bankacılık Uygulaması**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğinin ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 10/09/2014

Emel TÖRE



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

22.09.2014...

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110778126 numaralı *Emel TÖRE'NİN* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Hizmet Sektöründe Çalışanların Performanslarının Ölçümü: Bankacılık Uygulaması*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 16.09.2014 tarih ve 2014/25 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
DOÇ. DR. HALİM KAZAN


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÜYE
DOÇ.DR. HAKAN KİTAPCI



Adı Soyadı : Emel TÖRE
Danışmanı : Doç. Dr. Halim KAZAN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Projesi 2014
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Hizmet Sektörü; Çalışan Performansı; Performans Değerlendirme

ÖZ

HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARININ ÖLÇÜMÜ: BANKACILIK UYGULAMASI

Bu çalışmada, bankacılık örnekleminde gidilerek, hizmet sektöründe performans değerlendirme sistemi, sistemin özellikleri ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada İstanbul ili Göktürk İlçesi'nde bulunan 159 banka çalışanı üzerinde anket uygulaması yapılarak, çalışanların performans değerlendirmeleri, performans değerlendirme kriterleri ve performans değerlendirme sistemlerine olan güvenleri incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre çalışanlar genel olarak performanslarını ortalamanın üzerinde görüp, performans değerlendirme kriterlerinde ise hizmet içi eğitim konularının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Performans değerlendirme sistemlerine olan güven incelendiğinde ise torpil ya da adam kayırma konularının, performans değerlendirme sistemlerine olan güveni düşürdüğü ifade edilmiştir. Çalışmada ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre performans ve ölçek puanları arasındaki farka bakılmıştır. Buna göre performans puanları erkeklerde kadınlara göre istatistiksel olarak daha yüksek bulunmuştur ($P<0,05$). Cinsiyete göre performans değerlendirme güven puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Yöneticilerin performans puanları ile yönetici olmayanların performans puanları arasındaki fark anlamlı değilken ($P>0,05$), yöneticiler istatistiksel olarak anlamlı şekilde performans sistemine daha az güvenmektedir ($P<0,05$). Eğitim arttıkça performans puanı istatistiksel olarak anlamlı şekilde düşerken, güven puanı ise artmaktadır ($P<0,05$). Çalışanın gelir durumu arttıkça performans puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yükselirken, güven puanı düşmektedir ($P<0,05$). Son olarak özel bankalardaki çalışanlar, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde, performans değerlendirme sistemine daha çok güvenmektedir ($P<0,05$). Korelasyon analizi sonucuna göre ise performans puanlarıyla performans sistemine olan güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($P>0,05$).

Name Surname : Emel TÖRE
Supervisor : Doc.Dr Halim KAZAN
Degree and Date : Master, 2014
Major : Service Sector; Personnel Performance; Performance Evaluation

ABSTRACT

MEASURING WORKER PERFORMANCE IN SERVICE SECTOR: A CASE STUDY ON BANKS

In this research, performance evaluation system, its properties and effects on motivation of personnel is evaluated on sample of banking as a service sector. In the research, 159 bank workers working in İstanbul Göktürk province were subjected to survey, and performance evaluation of personnel, performance evaluation criteria and reliability of performance evaluation system were examined. According to results of the study, general performance of personnel is higher than mean performance, and they stated that inservice training issues are important. Reliability on performance evaluations showed that prejudice and favor issues decrease reliability on performance evaluation system. In the research, performance level differences of personnel based on their demographic properties were also evaluated. According to this evaluation, performance level of male personnel is higher than female personnel ($P<0,05$). There was not a statistically significant difference between reliability on performance evaluation system based on gender ($P>0,05$). Performance levels of managing and not managing personnel were insignificantly different ($P>0,05$), and managing personnel less trust to performance evaluation system ($P<0,05$). Performance levels were statistically decrease with increase in education, and trust levels were increasing ($P<0,05$). Finally, private bank workers statistically more trust to the performance evaluation system ($P<0,05$). According to results of the correlation analysis, there is not a statistically significant correlation between performance levels and trust to the performance evaluation systems ($P>0,05$).

İÇİNDEKİLER

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ..... vi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE GENEL BİLGİLER

1.1. Giriş.....	1
1.2. Hizmet Kavramı	3
1.3. Bankacılık Sektörü.....	3

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE KAVRAMI

2.1. HİZMETLERDE KALİTE KAVRAMI	7
2.1.1. Hizmet Kalitesinin Tanımı.....	8
2.1.2. Hizmet Kalitesinin Gelişim Süreci.....	10
2.1.3. Hizmet Kalitesinin Önemi.....	14
2.1.4. Hizmet Kalitesi Modelleri.....	18
2.1.4.1. SERVQUAL (Service Quality) Modeli	19
2.1.4.2. SERVPERF (Service Performance) Modeli	23
2.1.4.3. Lehtinen ve Lehtinen'in Kalite Modeli.....	24
2.1.4.4. Kano Modeli	25
2.1.4.5. Grönross Algılanan Kalite Modeli	26
2.1.4.6. Normann'ın Kalite Modeli.....	28
2.1.4.7. Linjefly Hizmet Barometresi	29
2.1.4.8. Diğer Modeller	30
2.1.5. Hizmet Kalitesinin Diğer Kavramlarla İlişkisi	30
2.1.5.1. Hizmet Kalitesi ve Kurumsal İtibar	30
2.1.5.2. Hizmet Kalitesi ve Kurumsal İmaj.....	32
2.1.5.3. Hizmet Kalitesi ve Örgüt Kültürü	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE PERFORMANS

3.1. PERFORMANS KAVRAMI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI	37
3.1.1. Performans Kavramının Tanımı.....	37
3.1.2. Performansı Etkileyen Etmenler	39
3.1.2.1. Kişisel Özellikler.....	39
3.1.2.2. Örgütsel Özellikler	41
3.1.3. Performansın Ölçülmesi.....	43
3.1.4. Çalışan Performansı	46
3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	48
3.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme	49
3.2.2. Kontrol Listesi.....	51
3.2.3. Takım (Ekip) Çalışması	51
3.2.4. Grafik Derecelendirme Yöntemi.....	54
3.2.5. Kritik olay Yöntemi	55
3.2.6. Basit Sıralama Yöntemi	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

4.1. YÖNTEM BİLEŞENLERİ	57
4.1.1. Çalışmanın Amacı.....	57
4.1.2. Çalışmanın Önemi.....	58
4.1.3. Çalışmanın Problemi.....	59
4.1.4. Hipotezler	59
4.1.5. Evren ve Örneklem	60
4.2. VERİLERİN DERLENMESİ	60
4.2.1. Veri Toplama Aracı.....	60
4.2.2. Verilerin Toplanması	63
4.2.3. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	63

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. Demografik Özellikler	64
5.2. Ölçek Ortalamaları	66
5.3. Fark Analizleri	68
5.4. İlişkisel Tarama Analizleri.....	75
SONUÇ	76
KAYNAKÇA	81
EKLER.....	89
Ek.1. Anket Örneği	89

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 5. 1. Demografik özellikler	64
Tablo 5. 2. Çalışan performansı sorularına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri.....	66
Tablo 5. 3. Performans ölçüm kriterleri sorularına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri.....	67
Tablo 5. 4. Performans sistemine olan güven sorularına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri.....	68
Tablo 5. 5. Performans ve güven puanlarının dağılımı	69
Tablo 5. 6. Cinsiyete göre puan ortalamaları	70
Tablo 5. 7. Cinsiyete göre performans ve güven ortalamaları fark analizi	70
Tablo 5. 8. Görev türüne göre puan ortalamaları	71
Tablo 5. 9. Görev türüne göre puan ortalamaları arasındaki fark	71
Tablo 5. 10. Eğitim durumuna göre puan ortalamaları	72
Tablo 5. 11. Eğitime göre puan ortalamaları arasındaki fark analizi	72
Tablo 5. 12. Gelir durumuna göre ölçek puanları	73
Tablo 5. 13. Gelir durumuna göre ölçek puanları fark analizi	73
Tablo 5. 14. Çalışılan banka türüne göre puan ortalamaları.....	74
Tablo 5. 15. Çalışılan banka türüne göre puan ortalamaları fark analizi	74
Tablo 5. 16. Performans puanı ve güven puanı arasındaki korelasyon.....	75

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE GENEL BİLGİLER

1.1. Giriş

Son yıllarda işletmecilik alanında yaşanan değişiklikler, işletmelerin sermaye ve yönetim yapısı üzerinde de köklü değişikliklere neden olmuştur. Özellikle bilgi toplumuna geçiş ve bilgi yoğun sektörlerin artmasıyla birlikte, hizmet sektörü de daha fazla bilgi ağırlıklı olup, çalışanların ya da diğer ifadeyle beşeri sermayenin de önemi giderek artmıştır. Çalışanların öneminin artması, literatüre beşeri sermaye bileşenlerinin girmesi ve bu konudaki sosyal bilimler çalışmalarının da artmasıyla görülmektedir.

Beşeri sermaye üzerine yapılan çalışmalar, ilk zamanlar çalışanların performanslarını artırma üzerinden işletme verimliliğini artırma üzerine yoğunlaşırken, günümüzde çalışanların müşterilerle ilişkileri, iş tatminleri, yaşam kaliteleri, örgütsel davranışları, kurum içi davranışları da bu çalışmalara konu olmaktadır (Erdem ve Kaya, 2013: 135; Keser, 2005: 78). Bunun yanında bu çalışmaların ortak noktası, çalışan verimliliğini arttırmada motivasyonun önemine değinmeleridir (Tümgan, 2007: 23). Motivasyon, en genel tanımıyla bir işi yapabilme iradesi olarak nitelendirilebilir. Buna göre motive olmuş bir çalışan, işini en iyi şekilde yapacak ve müşterilerle daha iyi ilişki içinde olacaktır. Çünkü motivasyon, iş tatmininin artmasında en önemli faktörler arasında görülmektedir. Müşteriler ile iyi ilişkiler çalışan performansına ve değerlendirme kriterlerine olumlu yönde etki edecek, performansı olumlu olan personelin motivasyonu daha da artacak bu bağlamda da kuruma ve örgüte olumlu yansımaları olacaktır.

Bir işletme ya da örgütte çalışanın motivasyonunu etkileyen birçok etmen vardır. Ücret, terfi, arkadaşlarla ve yönetimle ilişkiler, takım çalışması, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık hissi, örgüt içi iletişim, yetki devri gibi birçok faktör motivasyonu etkilese de, tüm bu kavramların yerli yerine değerlendirilmesinde, ilk olarak çalışanın adalet duygusunun tatmin edilmesi gerekir. Bunun için ise çalışanın performansının ölçüldüğü

ve deęerlendirildięi sistemlerin Őeffaf, yeterli ve çalıŐanlar tarafından kabul edilebilir olması gerekir. Performans deęerlendirme kriterleri tek taraflı dűŐunűmemeli,astların űstleri ile karŐılıklı etkileŐim içersinde olduęu Őeffaf adil bir deęerlendirme yapılmalı ,bilimsel araŐtırmalar kabul gűrműŐ yöntemler kurumlar tarafından literatűrde kalmamalı,uygulmalara da konulmalıdır.

Bir iŐletmede çalıŐanın performansının deęerlendirilmesinin birçok farklı noktada űnem arz ettięi ifade edilebilir. Her Őeyden űnce etkili bir performans ۆlűmű, insan kaynaklarının kullanımında, kaynak israfının űnűne geçecektir. Bunun yanında çalıŐanların daha fazla motive olmaları, kendilerini ۆrgűtűn bir parçası olarak gűrmeleri ve o iŐi yaparken, “nasılsa kimse deęerini anlamıyor” gibi bir dűŐűnceye kapılmamaları ve bu sebeple iŐi layıkıyla yerine getirmeleri için, performans ۆlűműnűn yeterli olması ve yeterli adalet duygusunu vermesi gerekir. űnkű her performans ۆlűmű, yeterince adil ya da yeterli olmayabilir. Yeterli ve adil olsa dahi bir performans deęerlendirme sistemi, çalıŐanın adalet duygusunu hissetmemesi nedeniyle istenilen sonuçları vermeyebilir. Daha kűtűsű, yanlış yapılan performans ۆlűmű, hiç yapılmadıęı durumdan daha olumsuz sonuçla neticelenebilir. Bu nedenle, hem performans deęerlendirme sistemlerinin, hem de bunlara karŐı duyulan gűvenin etkili bir Őekilde yűnetilmesi gerekir.

Bu çalıŐmada, performans sistemi ve beŐeri sermayenin en fazla űnem kazandıęı hizmet sektűrű űzerinde bir uygulamaya yer verilmiŐtir. ÇalıŐmada bu baęlamda, performans deęerlendirme sistemlerinin geliŐimine, adil, standart deęerlendirme sisteminin oluŐması için yapılacak çalıŐmalara katkı saęlamak amaçlanmıŐtır. ÇalıŐmada, insan kaynakları yűnetiminde deneyimli ve bu konuda eęitim almıŐ yűneticilere aęırlık verilmesinin, eęitimlerin arttırılmasının ve yoęunlaŐmasının űnűmi vurgulanmıŐtır.

1.2. Hizmet Kavramı

Hizmetlerin en önemli özellikleri dokunulmaz olmaları olup, hizmetlerin nesnelere farklı olan hareketleri buna sebep olmaktadır. Mesela sağlık bakım hizmetleri, hizmeti verenler tarafından ve doğrudan hastalara ya da onların ailelerine yönelik hizmetler olup, hizmetten daha çok hastalar yararlı olsa da hizmetler hasta yakınları tarafından görülür. Sağlık hizmeti, hizmeti verenlerce uygulanmaktadır. Ancak hizmeti alan kişiler tarafından algılanır. Bunun yanında, hizmetlerin nesnel olmayan bir sonucu olmadığı için, somut bir niteliktedir (Murdick ve Render, 1990: 27-28). Hizmetlerde bu özellik, kalite kavramının da daha subjektif olmasına neden olmaktadır. Hizmetin elle tutulur, gözle görülür olmaması nedeniyle, kalitesi de somut kriterlere göre test edilememektedir. Hizmet ve hizmet kalitesinin tanımlanmasından önce, ürün ile hizmetin arasındaki farka değinmek gerekir. Ürün pazarlanması ile hizmetin pazarlanmasındaki yaklaşımlar aynıdır. Ancak hizmetleri ürünlerden farklılaştıran beş temel özelliği aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Mucuk, 2001: 185):

- Hizmet soyuttur
- Dayanıksızdır
- Hizmet türdeş olmadığı için, belli standartları yoktur.
- Hizmet bir bütündür ve eş zamanlı üretimi ya da tüketimi söz konusudur.
- Hizmetin mallar gibi sahiplik kavramı yoktur.

1.3. Bankacılık Sektörü

Bugüne kadar bankalar için pek çok tanım ortaya konmuştur. Tanımlar yeterli olmasa da, bankalar para toplama ve kredi verme gibi iki temel fonksiyonu vurgulaması açısından önem taşır. Tanımlarda vurgulanan bir diğer husus da, bankaların işletme olarak nitelendirilmesidir. Bankacılığın kaynağını çok eski zamanlara götürmek mümkündür. İlk bankalar, banko denilen tezgâhlarda faaliyete başlamıştır. Bu tür bankaların temel işlevi para alıp vermektir. Bununla beraber, bugünkü bankacılık;

modern muhasebe tekniğinin ve kıymetli senetlerin gelişmesi, banknotun genel bir mübadele aracı haline gelmesi gibi bazı ilerleme ve gelişmelerin sonucudur. 19. Yüzyıl, kredi veren kimselerle kredi alan kimseler arasına bankanın girdiği, alacak haklarının belli şekilde düzenlenen kıymetli senetlerle el değiştirmesinin kolaylaştığı, her çeşit malı temsil eden kıymetli senetlerin geliştiği ve çekle ödemelerin yaygın hale geldiği bir yüzyıl olmuştur (Tükenmez, 1993: 43).

Türkiye’de Ocak-Mart 2008 dönemi sonu itibariyle mevduat bankalarında banka başına ortalama şube sayısı 236 olmuştur. Bu rakam kamusal sermayeli mevduat bankalarında 749, özel sermayeli mevduat bankalarında 342, yabancı sermayeli bankalarda ise 100’dür. Diğer taraftan, mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışan sayısı son bir yılda 17.994 kişi, yılsonuna göre ise 4.761 kişi (yüzde 3 oranında) artarak 163.295’e ulaşmıştır. Yılsonu rakamlarına göre çalışan sayısı Fon bankasında 37 kişi azalırken, kamusal sermayeli mevduat bankalarında 337 kişi, özel sermayeli mevduat bankalarında 2.524 kişi, yabancı sermayeli mevduat bankalarında 1.902 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında ise 35 kişi artmıştır. Ocak-Mart 2008 dönemi itibariyle, banka çalışanlarının yüzde 25’i kamusal sermayeli mevduat bankaları, yüzde 48’i özel sermayeli mevduat bankaları, yüzde 24’ü yabancı sermayeli mevduat bankaları ve yüzde 3’ü ise kalkınma ve yatırım bankaları tarafından istihdam edilmiştir (Aktan, 2008: 1420).

Bankalarda performans yönetim sistemi aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 1.1). Piyasa payı, bankanın bilânço ve gelir tablosu kalemleri açısından ekonomik çevredeki durumunu gösterir. Ayrıca, finans sektöründe faaliyet gösteren diğer bankalarla olan ilişkilerindeki pozisyonu yansıtmaktadır.

Organizasyonel yapı, kurum kültürü, insan kaynakları yapısı, teknolojik altyapı, müşteri ilişkileri ile araştırma ve geliştirme faaliyetleri iç çevre koşulları olarak tanımlanmaktadır. Bankanın dış çevre koşulları kurumların kontrol edemediği bir dizi değişkeni içermektedir. Bu nedenle bankalar, dış çevrenin mevcut durumunu ve gelişim sürecini analiz etmeli ve buna uygun politika ve strateji geliştirmelidir. Bankalar

geliştirdikleri politika ve stratejilerle, dış çevreden kaynaklanan sorunların azalmasını ve avantajların artmasını hedeflemektedir.

Tablo 1. 1. Bankacılıkta Performans Alanları

İçsel Performans	Dışsal Performans
Planlama	Piyasa payı
Hedefler	Sermaye/Getiriler
Bütçeler	Teknoloji
Stratejiler	Yasal Uyum
Teknoloji	Sermaye
Bilgi Teknolojisi	Kredilendirme
İletişim	Kamu Güveni
Personel Geliştirme	Mevduat sigortası
Eğitim	Kamu imajı
Teşvikler	
Banka Koşulları	
Karlılık	
Kapitalizasyon	
İşlem Etkinliği	
Aktif kalitesi	
Likidite	

Kaynak: Aktan, 2008: 103

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE KAVRAMI

Hizmet sektöründe çalışan performansının ölçülmesinin iyi bir şekilde anlaşılması için, öncelikle hizmet sektörü, hizmet sektöründe kalite ve çalışan performansı kavramlarının iyi bir şekilde anlaşılması gerekir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde, hizmet sektöründe kalite ve çalışan performansı kavramlarının incelenmesine yer verilmiştir.

2.1. HİZMETLERDE KALİTE KAVRAMI

Hizmet sektörünün giderek önemli olması günümüzde hizmetin bir ekonomi olarak görülmesi, 1970 yılından günümüze kadarki sürede yaşanan gelişmelere paralel olarak ortaya çıkmıştır. Smith'e göre, 1970'lerde yeni bir sanayi devriminin oluşması beklenmekte olup, bunun yanında yaşanacak gelişme tam aksine ekonominin temelinde hizmet sistemine doğru eğilim şeklinde yaşanmıştır. Sanayi devriminin meydana gelmesinde ve bunu takip eden dönemlerde, klasik yaklaşım yetersiz kalmış olup, ileri sürülen tüm teorilerin temelinde, imalat sanayinin mutlak hakimiyeti ve önceliği ilkesine dayandırılmasıdır. Bunun neticesinde hizmet hizmetleri yalnızca tarım ve sanayi ürünlerinin tüketiciye sunulmasında kullanılan ve gerçekte ekonominin gelişimine temel bir katkısı bulunmayan faaliyetlerdir (Midilli, 2011: 5). Ancak bu yaklaşım materyalist ve madde temelli olup, hizmetin ya da insan kaynaklarının değerini göz önüne almayan bir yaklaşım olmuştur. Bunda hizmetlerin görünmez olmasının da büyük rolü olmuştur.

Kalite kolaylıkla birbirinden ayırt edilemeyen faktörleri olan, oldukça karmaşık bir kavram olup, Pirsig (1974) bu anlaşılması zor kavramı olduğunu belirtmiştir. Kalite müşteriler tarafından açık bir biçimde belirtilememektedir. Diğer taraftan kalite sorunları bazı şikayetlerle ifade edilmektedir. Kalitenin olması ya da olmaması bildirilebileceği konusunda birçok fikir vardır. Diğer taraftan, kalite için ortak kabul edilebilecek tek bir tanımlama yapılmamıştır (Bulgan ve Gürdal, 2005: 241). Bu nedenle de literatürde kalite ile ilgili birçok farklı tanım yapılmıştır.

Öte yandan hizmet kalitesi kavramı tüm dünyada pek çok nedenden dolayı her geçen gün artan oranda önem kazanmakta olup, bu nedenlerden birisi işletmelerin topluma karşı olan sorumluluklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla kurumların yüksek kaliteli mal ya da hizmet üretmek ve sunmak topluma olan sorumluluklarının en önemli unsurudur. Bir diğer neden ise hizmet sektörünün ekonomiyi oluşturan diğer sektörler içindeki durumu gösterilebilir (Akbaba, 2007: 314). Bu durum günümüzde o kadar ön plana çıkmıştır ki, hizmet üreten işletmelerin ekonomideki yeri oldukça önemli bir konuma gelmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde hizmet, ürün ya da mal sunan işletmelerden farklı olarak daha çok bilişsel bir yapıya sahiptir. Hizmetlerin bu özelliği, müşteri memnuniyeti, işyerinin başarısı gibi konularda, kalite kavramı daha soyut bir yapı kazanmaktadır.

2.1.1. Hizmet Kalitesinin Tanımı

Hizmet kalitesi için yapılan tanımlarının çoğunluğunda, hizmet kalitesini belirleyen en önemli unsurun müşteri beklentileri olduğu öne sürülmektedir (Odabaşı, 2001: 93). Kalite kavramının modern yaklaşımdaki belirgin özelliği, bir mal ya da hizmetin müşteri tatminine yönelik bazı özellikleri içeren bir kavram olması olup, kalite için yapılan tanımların büyükçe bir bölümü ürünlerin kalitesi üzerinde durmaktadır. Bu nedenle, hizmette kalite kavramını yeterince açıklayamamaktadır. Hizmet kalitesi kavramı literatürde ilk olarak Parasuraman vd (1985) tarafından tanımlanmıştır. Buna göre hizmet kalitesi, müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri ve yararlandıkları gerçek hizmet sonucu, beklentileri ve algılanan performans farklılığının yönü ve derecesidir (Aymankuy, 2005: 8). Diğer bir ifadeyle hizmette kalite, müşterinin beklentilerinin karşılanma derecesi ya da beklenti ile algı arasındaki fark olarak nitelendirilmektedir.

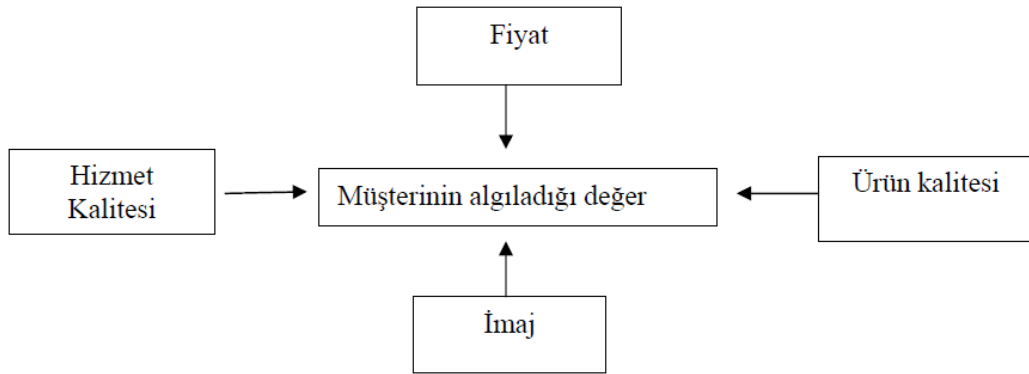
Bunun dışında hizmet kalitesi için farklı tanımlar da getirilmiştir. Odabaşı'na (2001) göre hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılamak için olağan dışı mükemmel hizmetin verilmesi olarak tanımlanmakta olup, hizmet kalitesi, bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneğidir. Burada önemli olan

husus ise kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır (Odabaşı, 2001: 93). Dolayısıyla bu tanımlarda da ön plana çıkan nokta, hizmette kalitenin algılanan bir olgu olduğu ve müşterilerin algı düzeylerinin hizmetlerde kaliteyi gösterdiği'dir.

Hizmet kalitesi, teknik kalite ve fonksiyonel kalite olarak kuramsallaşmış olup, teknik kalite, sonuçla ilgilenirken, tüketicilerin hizmetten ne aldıkları, tamamen kendi yargılarından yola çıkarak nesnel bir şekilde ölçülebilir. Fonksiyonel kalite ise aşamalarla ilgilidir ve burada verilen hizmetin durumu subjektif olarak değerlendirilir (Alnıaçık ve Özbek, 2009: 127). Genel olarak ifade etmek gerekirse hizmetler, daha çok kişisel yargılar üzerinden ilerleyen kavramlardır.

Lehtinen ve Lehtinen, hizmet kalitesinin müşteriler ve hizmet organizasyonundaki unsurlar arasındaki etkileşimden oluştuğunu kabul etmiştir. Şirket kalitesi, somut ve etkileşimli kalite olmak üzere üç kalite ölçütü tanımlamışlardır. Fiziksel kalite, araç, gereç ya da yapılar gibi fiziksel görünümle ilgili konuları barındıran şirket kalitesi ise firmanın imajıyla ya da profiliyle ilgilidir. Etkileşimli kalite ise müşterilerle personel arasındaki etkileşimden oluşmaktadır (Alnıaçık ve Özbek, 2009: 127). Buna göre hizmet kalitesinin fiyat, imaj ve ürün kalitesi ile etkileşimini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 2. 1. Ürün ve hizmet kalitesi arasındaki fark



Kaynak: Odabaşı ve Oyman, 2002: 296

Müşteriye değer sağlama, yalnızca işletmenin verdikleri ile değil, müşterinin algılamalarıyla da ilgili olup, müşterilerin algılamaları ürün ve hizmetin fiyatı, kalitesi, faydası gibi özellikleri içermektedir. Müşterilerin bekledikleri faydalar somut özellikler, servis özellikleri ve teknik desteklerin sağladığı faydalardan oluşmaktadır (Alagöz vd, 2004: 27). Bunun yanında müşterilerin soyut olarak da fayda sağlamaları gerekir. Bu nedenle hizmet kalitesi, aynı zamanda soyut değerler üzerinden yürümektedir.

Hizmet kalitesinin önemi gün geçtikçe artmakta olup, bu alanda yapılan çalışmaların da buna paralel olarak arttığı görülmektedir. Artan önem, hizmet kalitesinin etkin şekilde ölçülmesi gerekliliğini ortaya çıkarmış ve “Ölçemediğini daha iyi hale getiremezsin” değişinden etkilenen hizmet sektörü de hizmet kalitesini daha etkin bir şekilde ölçmeye çalışmaktadır (Bulgan ve Gürdal, 2005: 240). Etkili bir hizmet kalitesi ölçümü, işletmenin hem mevcut durumu daha iyi analiz etmesine, hem de mevcut müşteri portföyüne daha etkili bir şekilde ulaşmasına zemin hazırlamaktadır.

Hizmet, insanların gereksinimlerini karşılamak amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü ve Doğan, 2003: 1). Dolayısıyla hizmetlerde kalite, mülkiyet gerektirmeyen ürünlerin kalitesi olup, kalıcı bir etkisi yoktur.

Genel olarak değerlendirildiğinde hizmetler, soyut özellikleri itibariyle kalitenin soyut bir şekilde ele alındığı ekonomi değerleri olup, hizmet pazarlamada kalite, mülkiyet gerektirmeyen bir kavramdır. Hizmet sunan işletmelerde hizmet kalitesi, ürün ya da hizmetin değeri ve bu ürün ya da hizmetten elde edilecek getiriye en fazla yapan önemli bir olgudur.

2.1.2. Hizmet Kalitesinin Gelişim Süreci

Gelişen rekabet ortamında kalite, işletme fonksiyonları olmaktan çıkmış, rekabette stratejik bir araç haline gelmiş olup, yurtiçi rekabetin yerini küresel rekabete bırakması işletmeleri yeni yönetim arayışları içine sokmuştur. Bu arayışların en önemlisi müşteri beklentileri ve gereksinimlerine cevap verebilecek ürün ve hizmeti

gerçekleştirmeye yönelik kalite yönetimi anlayışını benimsemeleri olup, işletmelerin bu konuya önem vermesi ulusal ekonomide önemli derecede kaynak tasarrufu sağlayacak ve ulusal gelirden artışlara neden olacaktır (Tütüncü ve Doğan, 2003: 9). Bun nedenle hizmet kalitesinin gelişimi, sadece geçmiş ya da bugün için değil, ekonomik sistemler ve gelecek için de oldukça önemlidir. Bunun yanında geçmişte, hizmet kalitesine yeterince değer verilmediği de görülmektedir. Özellikle son yıllarda bu konudaki bilincin arttığı görülmektedir.

Kalite ile ilgili literatüre bakıldığında, bu alanda yapılan ilk çalışmaların, fiziksel ürünlerin tanımlanması ve ölçülmesine yönelik olduğu görülmektedir. Ancak kalite konusunda çalışma yapan yazarların kalite kavramına farklı açılardan yaklaştıkları görülmektedir (Akbaba ve Kılıç, 2001: 162). Bunun yanında daha sonralarda hizmetlerin daha detaylı bir şekilde ele alındığı görülmektedir. Özellikle Parasuraman vd çalışmalarını literatürde bu konuda bir dönüm noktası oluşturmuştur.

Parasuraman vd firma yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerin sonucunda çeşitli bulgular elde etmiş olup, hizmet kalitesini, hizmet veren ve hizmetten yararlanan yönleriyle beraber, hem hizmet veren firmaların kalite anlayışları ile uygulamaları arasında, hem de müşterilerin hizmetten bekledikleri ile yararlandıkları gerçek hizmet arasında boşlukları ve bu boşlukların algılanan hizmet kalitesini nasıl etkilediğini “Boşluk Modeli” ile göstermektedirler. Buna göre boşlukları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bulgan ve Gürdal, 2005: 242):

Boşluk 1: Müşteri beklentileriyle yönetim müşterilerin beklentilerini algılamaları arasındaki boşluktur. Yönetim tarafından müşterilerin kalite beklentileri tam ve doğru olarak belirlenemeyebilir.

Boşluk 2: Yönetimin müşteri beklentilerini anlaması ile bunların kalite özelliklerine dönüştürülmesi arasındaki boşluktur.

Boşluk 3: Kalite özellikleriyle hizmet sunumu arasındaki boşluk. Bir hizmet işletmesinde çalışanların tümünden aynı performansı beklemek ve bunu standartlaştırmak her zaman mümkün olmayabilir. Bunun için kalite spesifikasyonları

çok karmaşık olmamalı, tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve örgüt kültürüne uygun olmalıdır.

Boşluk 4: Müşteriye verilen hizmet ile müşterinin onun hakkında ne bildiği arasındaki boşluk. Bu boşluğun az olması ya da hiç oluşmaması için müşteri ile iletişimde garanti verilenlerin gerçek hizmette verilmesi gerekir.

Boşluk 5: Beklenen ile algılanan hizmet arasındaki boşluktur. Parasuraman vd yukarıda kısaca açıklanan dört boşluğun, SERVQUAL modelinin temelini oluşturan beşinci boşluğu meydana getiren başlıca nedenler olarak göstermiş olup, bu boşluk olumlu olduğunda yani algılanan hizmet beklenen hizmete eşit ya da beklenen hizmeti aştığı durumlarda kaliteden söz edilebilir. Algılanan hizmetin beklentilerin altında olması ise kalitesizliğe yol açar.

1985-1990 yılları arasında Parasuraman vd kalite kavramını incelemek için standart geliştirme araştırmaları yapmış olup, bu amaçla yirmi iki madde ve üç bölümden oluşan ayrıntılı bir ölçme yöntemi geliştirmiştir. Hizmeti kavramsal bir şekilde ele alan SERVQUAL ölçeğini geliştirmişlerdir (Parasuman vd, 1985: 49). SERVQUAL, günümüzde de hizmet sektöründe yapılan araştırmaların büyükçe bir bölümünde kullanılmaktadır. Bunun yanında SERVQUAL, birçok farklı alana da uygulanmış olup, günümüzde birçok farklı dile de geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır.

Hizmet kalitesi son yıllarda hizmet pazarlamasında en çok araştırılan konuların başında gelmiştir. Son zamanlarda yapılan araştırmaların birçoğu (Bulgan ve Gürdal, 2005: 240; Saat, 2009: 108), Parasuraman vd öncü çalışmalarından etkilenmekte olup, hizmet kalitesiyle ilgili bir kavramsal temel ve hizmet kalitesini değerlendirmek için bir ölçüm enstrümanı (SERVQUAL) geliştirmişlerdir. SERVQUAL ölçeğinin hizmet sektörüne uygulanabilirliği ve ölçümü üzerine literatürde tartışmalar vardır. Ancak pazarlama araştırmacıları arasında hizmet kalitesinin önemli bir konu olduğu ve bu 3 araştırmacının çalışmalarının, konunun özünü anlamada önemli bir katkısının olduğu hususunda genel bir fikir birliği vardır (Almaçık ve Özbek, 2009: 128). Dolayısıyla SERVQUAL, literatürde hem öncü, hem de üzerinde fikir birliği yapılmış değerli bir ölçek olarak hizmet kalitesi ölçüm modelleri arasında yerini almıştır.

SERVQUAL modelinde, müşteri beklentilerini karşılayan hizmet, kaliteli olarak kabul edilmekte olup, tüketicilerin beklentileri ve algıları arasındaki fark hizmette kaliteyi göstermektedir. Tüketici beklentileri ve algıları farklı ise hizmet kalitesizdir. Bu aşamada, farkın giderilmesi için işletmelerin önlem alması gerekir (Okumuş ve Asil, 2007: 88). Bu nedenle SERVQUAL, adeta olan ile olması gereken arasında bir köprü kurmaktadır.

Rekabetin artmasıyla, zamanla türdeş hizmetlerin sayısı artmıştır. Bunun sonucunda, müşteri farklı alternatifler içinden karar verebilir duruma gelmiştir. Böylelikle benzer hizmetlerde kalite konusu müşteri açısından bir o kadar daha önem kazanmış olup, daha önce gereksinim duyulmayan ya da önemsenmeyen hizmetlerin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Başta sağlık, konaklama, eğitim, ulaşım ve iletişim olmak üzere, bir bölüm hizmet sektörünün sosyal kapsamlılığı da kalite anlayışını yakından etkilemiş olup, hizmet kalitesinin önemliliği ve bu gibi alanlarda öncelikli olarak ele alınmış ve hizmetin geliştirilmesi çabaları geniş bir kesimce benimsenmiştir (Akbaba, 2007: 17-28). Günümüzde ise hizmet sektörünün önemi giderek artmakta ve özellikle internet ve küreselleşme neticesinde, hizmet sektöründe kalite kavramı oldukça ön plana çıkmaktadır.

Hizmetlerin somut ürünlerden değişik özelliklere sahip olması, hizmet kalitesinin tanımlamasını ve ölçümünü zorlaştırmakla birlikte, kalite, imalat sektörü kadar hizmet sektörü için de vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Hizmetler soyut nitelikte olduğu için, hizmet kalitesi de soyut bir yapıya sahip olup, hizmet kalitesi yerine “algılanan hizmet kalitesi” terimi kullanılmaktadır. Algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmeti almadan evvelki istekleri ile yararlandığı gerçek hizmet geçmişini mukayesesinin bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir (Usta ve Memiş, 2009: 90). Dolayısıyla bir hizmetin üretiminde ve sunumunda kalite düzeyi ne olursa olsun, müşterilerin algılarının burada hayati önem taşıdığı ifade edilebilir.

Son yıllarda hizmet sektörünün hızlı bir şekilde gelişmesi, hizmet işletmelerinin daha geniş pazarlarda rekabet etmeleri ve insanların kalite konusunda duyarlı ve bilinçli olmaları, hizmet işletmelerinde kalitenin önemini ön plana çıkarmış

olup hizmet kalitesindeki yükselmenin bir işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandıracağı, mevcut müşteriyle iş boyutunu artıracığı öne sürülmektedir. Bunun yanında, işletmeyi fiyat yönlü rekabetlerde öne çıkarabileceği ve tüketilen emek ve masrafı azaltabileceğinin ortaya çıkması üzerine hizmet işletmelerinin temel amacı kalitenin sağlanması olmuştur (Sevimli, 2006: 14). Bu nedenle hizmet kalitesi, işletmelerin aynı zamanda sermayeyi etkili kullanma ve karlılık elde etme açısından kullandıkları önemli bir ekipmandır.

Toplumların ekonomik hizmetlerinin merkezinde bulunan hizmetler, ekonomide yer alan diğer sektörlerle de sıkı bir bağ içerisinde olup, kârlılık artışı hizmet kalitesine bağlanmış ve tekrar satın alma davranışlarına, pozitif ağızdan ağıza iletişime ve müşteri sadakatine neden olan hizmet kalitesi önemli bir rekabet silahı olarak görülmüştür (Abdullah, 2006: 71). Dolayısıyla hizmet kalitesinin gelişimini sadece yazılı literatürle değil, aynı zamanda sözsöz ifadelerle de incelemekte yarar vardır.

Hizmet kalitesinin gelişim süreci incelendiğinde, özellikle SERVQUAL ölçeğinin ve Parasuraman vd çalışmalarının bu alanda öncü olduğu, ancak geçmişte her ne kadar literatüre akademik olarak girmese de, hizmet kalitesinin önem arz ettiği ifade edilebilir.

2.1.3. Hizmet Kalitesinin Önemi

Hizmetlere duyulan gereksinim, kaliteli hizmete olan gereksinimi de beraberinde getirmiş olup, insanlar, gereksindikleri hizmetlerin en iyisini almak ve tatmin olmak isterler. Bu nedenle hizmet üretirken, mutlaka kaliteyi gözetmek gerekmektedir fakat ürün kalitesi, fiziksel ve somut değişkenlerle belirlendiği halde, hizmet kalitesinin ölçmek zordur. Hizmetin kalitesini ölçen, onu alan insanlar olup, hizmetin kalitesi, insandan insana değişen bir özellik göstermektedir. Hizmet kalitesinin yükselmesinin ya da verilen hizmetin tatmin edici olmasının anahtarı, o hizmeti alanlardadır. Hizmet elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen, kalite açısından standart hale getirilemeyen soyut unsurlardır. Bu unsurlar hizmet kalitesinin ölçümünü güçleştirmektedir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry bu noktada üç konuya değinmişlerdir (Alınışık ve Özbek, 2009: 128):

- Hizmet kalitesini değerlendirmek ürünün kalitesini değerlendirmekten daha zordur.
- Gerçek hizmet performansı, algılanan hizmet kalitesi ile tüketici beklentilerinin karşılaştırılmasıyla elde edilmekte olup, kalite değerlendirmesi, sadece bir hizmetin sonucuna göre yapılmamış olur. Dolayısıyla hizmetin verilmesi aşamasının değerlendirilmesini de kapsar.
- Hizmetler soyut niteliktedir. Bu nedenle de, hizmet kalitesi de soyut bir yapıya sahip olup, hizmet kalitesi yerine literatürde algılanan hizmet kalitesi tanımı kullanılmaktadır.

İşletmeler kusursuz müşteri hizmeti sunarak müşteri sadakati yaratabilir fakat kusursuz bir hizmet sunamayabilirler. Çünkü insanların davranışlarında ve tutumlarında belirli bir standardı yakalamak zor olup, bu zorluğun bilincinde olan işletmeler çalışanlarına, kusursuz müşteri hizmeti sunmanın önemini ve yöntemini benimsetmekte ve bunun için çok çaba harcamaktadır. İyi ve kaliteli hizmet vermek firmalar için stratejik öneme sahip olup, iyi ve kaliteli hizmetleri ile bilinen bir işletme, bunu rekabet avantajı olarak rakiplerine karşı kullanabilecektir (Burucuoğlu, 2011: 37). Dolayısıyla hizmet kalitesi, işletmelere artan rekabet ortamında oldukça etkili ve önemli faydalar sağlayabilecektir.

Hizmet işletmeleri, hizmetin kalitesinin sürekliliğini sağlamak, farklı zamanlarda farklı kişilere değişik kalitede değil, kararlı ve standart bir biçimde aynı kalitede hizmeti sunma konusunda özen göstermek zorundadır. İşletmeler hizmetlerin heterojen olma özelliğini iki farklı şekilde aşmaya çalışmakta olup bunlar standartlaşma stratejileri ve kişiselleştirme stratejileridir. Standartlaşma planlarına örnek olarak bir zincir konaklama işletmesi grubunun tüm işletmelerinde uygulanacak belirli hizmet standartları getirmesi misal olabilir. Öte yandan kişiselleştirme stratejisine örnek olarak sağlık merkezinde zayıflamak isteyen herkese farklı programlar uygulanması verilebilir (Soylu, 2007: 132). Bu nedenle işletmeler, standart ya da kişiselleştirilmiş hizmetler sunmak kaydıyla da, hizmet kalitesinin yararlarından faydalanabilmektedir.

İşletmeler sert rekabet ortamına ayak uydurabilmek için stratejiler geliştirmekte olup, bunların en önemlisi de bilgidir. Bir işletmenin esnek ve rekabetçi planlar geliştirebilmesi için, işletmenin dış çevresinden toplanacak bilgilerin belirli bir düzen içerisinde işletmeye aktarılması gerekir. Ayrıca bu bilginin verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu da etkin bir bilgi yönetim sisteminin olması ile sağlanabilmekte olup, rekabet edebilmek için bilgi sistemlerini güçlendiren işletmeler, örgüt işlemlerinin planlanması ve yerine getirilmesinde bilgi sistemlerinin sağladığı bu bilgilerden yararlanmaktadır (Bulgan ve Soybalı, 2011: 3575). Bilginin etkili yönetimi ise hizmetlerde kalite için hayati önem taşımakta olup, işletmeler hizmetlerinde kaliteyi arttırmada bilgiyi hammadde olarak kullanabilmektedir.

Bir hizmet işletmesini diğer bir işletmeden farklı kılan en önemli faktörlerden birisi, rakiplerden daha yüksek kalitede hizmet üretmesi ve sunması olup, pek çok hizmet işletmesi, farklı ve istenen kalitede hizmet ortaya koyabilme planlarıyla rakiplerinden üstün duruma geçmektedir. Bunun yanında karlılıklarını sürekli kılarak, rekabette üstünlük avantajını yakalamaktadır. Hizmet kalitesindeki artışın bir firmaya daha fazla yeni müşteri kazandıracığı kesindir. Buna ilave olarak, mevcut müşteriyi iş hacmini artıracığı, işletmeyi fiyat yönlü rekabetlerde öne çıkarabileceği ve hatalarını telafi etmek için harcanan emek ve masrafı indireceği kanıtlanmıştır. Bu nedenle de hizmet işletmelerinin temel amaçlarından biri hizmet kalitesini geliştirmek olmalıdır (Sevimli, 2006: 14). Ancak bu sayede hizmet işletmeleri, rekabette istedikleri yerde tutunabilecek, işletme amaç ve hedeflerini gerçekleştirebileceklerdir.

Müşteriye odaklı hizmet üretimi sadece hizmet kalitesi ile bağlantılı ve sınırlı değildir. Bu nedenle de şirketin birçok detayında gözükmekte olup, müşteriye odaklanma sürekli rekabet üstünlüğü sağlamak için bir iş planıdır. Bu plan, işletmelerin en kolay kopya edebilecekleri konudur. Ürün ya da hizmet satan özel işletmelerdeki kalite politikalarının temel amacı müşteri tatmini, kar ve pazar payını kazanmaktır (Odabaşı, 2001: 94). Bu sayede işletmeler, müşterilerinin daha tatmin olmasını sağlayarak, müşteri sadakati sağlamakta ve karlılık oranlarını arttırabilmekte, rekabette ise daha üstün bir hale gelebilmektedir.

Müşteri bağlılığı yaratmak işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için kullandıkları planlama araçlarından birisi olup, müşteri bağlılığının sağlanabilmesi için yapılması gerekenleri konumlandırma, hizmet kalitesi, müşteri ilişkileri yönetimi ve tutarlılık olarak dört başlık altında sıralanabilir (Barutçugil, 2009: 31-33). Dolayısıyla hizmet kalitesi, müşteri bağlılığını sağlayan dört önemli başlıktan birisidir.

İşletme içindeki iç müşterilerin ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla yakından ilişkili olup, işletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkinliği yükseltildiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmet kalitesi de yükselecektir. Bunun neticesinde ise rekabet üstünlüğü sağlanmış olacaktır (Taşkın, 2005: 24). Bir hizmetin kalitesi, sadece dış müşteri değil, iç müşteriyi de etkilemektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti, aynı zamanda iç müşteri memnuniyetini de sağlayan önemli bir işletme ekipmanıdır.

Bir malın teknik performansı o malın teknik boyutu olup, hizmet içeriğinde teknik performans, hizmet üretim sürecinin teknik sonucudur. Bu üretim süreci bittiğinde müşteriye ne kaldığı olarak da ifade edilmekte olup, malın kavramsal performansı ise performansın psikolojik boyutu ile ilgilidir. Hizmetler açısından anlamsal performans, müşteri-personel etkileşimi ya da müşterinin hizmet işletmesinin çeşitli kaynak ve hizmetleri ile olan ilişkisidir ve bir malın yeterli teknik performansı, müşteri memnuniyeti için ön koşuldur. Şayet bir malın kavramsal formansı yeterli değilse müşteri memnuniyeti bundan olumsuz şekilde etkilenecek ve mal ile hizmetlerin kalitesi işletme hizmetlerinde, etkinlikte olduğu kadar yeterliliğe ulaşmada da gittikçe artan bir öneme sahip olarak artmakta olup, müşterilerin davranışlarına bakılarak mal ve hizmetlere ilişkin değer algılarının rolüne bağlı olarak kalite müşterinin satın alma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Babaküs vd., 1992: 253). Bu nedenle bir hizmetin kalitesi, o hizmetin satılmasında ve daha sonraki aşamalarda da hedef pazarın genişlemesinde büyük önem taşımaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde hizmet kalitesi, işletmelere birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydaların başında ise müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı ve müşteri sadakati gelmektedir. Günümüzde müşteriler çok farklı firmaların hizmetlerini internet üzerinden kısa süreler içerisinde değerlendirebilmekte ve buna göre karar

verebilmektedir. Bunun yanında deneyimler de internet üzerinden paylaşılabilir. İşte bu noktada da, müşteri memnuniyetini arttırması açısından hizmet kalitesi, işletmeler için oldukça önemli bir kavramdır.

2.1.4. Hizmet Kalitesi Modelleri

Christian Grönroos (Akt. Zengin ve Erdal 2000: 52) bir hizmetin toplam kalitesinin üç bileşenden oluştuğunu ve bunların teknik kalite, işlevsel kalite ve firma imajı olduğunu öne sürmüştür. Teknik kalite müşterinin hizmetten ne elde ettiğidir. Bunun yanında işlevsel kalite ise müşteriye nasıl hizmet edildiği anlamına gelmekte olup, teknik kalitenin ölçülmesi işlevsel kaliteye göre daha kolaydır. Teknik kalite kaliteyi güvenceye alacak sistemlerin, prosedürlerin ve tekniklerin uygulanması anlamına gelmekte olup, bir kargo şirketinin yeni ulaştırma araçları, bilgisayar programları alması teknik kalitenin artırılmasına yöneliktir. Öte yandan işlevsel kalitenin, yani müşteriye nasıl hizmet edildiğinin tarafsız şekilde ölçülmesi, standartlaştırılması ve sistematikleştirilmesi daha zor olup, kargo şirketindeki ulaştırma görevlilerinin müşteriyle etkileşimini kontrol etmek zordur. Bunun yanında işlevsel kalite müşterinin önyargılarından, algılamalarından daha çok etkilenmekte olup, işlevsel kalitenin yüksek olması, örneğin müşteri ile ilişkide bulunan işgörenlerin performansı teknik kalitedeki ufak tefek aksaklıklarını hoş görülmesine neden olmaktadır. Bunun yanında, teknik kalitedeki performans düşüklüğünü telafi edebilmektedir (Zengin ve Erdal 2000: 52). Hizmetin kalitesini değerlendirirken, hem işlevsel kalite, hem de teknik kalite önem kazanmaktadır. Hizmet kalitesi müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini mukayesesinin bir sonucudur. Müşterilerin beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir (Alınçak ve Özbek, 2009: 129). Hizmet kalitesine ilişkin birçok model olmakla beraber, literatürde aşağıdaki modellerin ön plana çıktığını ifade etmek mümkündür:

- SERVQUAL (Service Quality) Modeli
- SERVPERF (Service Performance) Modeli
- Lehtinen ve Lehtinen'in Kalite Modeli

- Kano Modeli
- Grönross Algılanan Kalite Modeli
- Normann'ın Kalite Modeli
- Linjefly Hizmet Barometresi
- Diğer Modeller

2.1.4.1. SERVQUAL (Service Quality) Modeli

Hizmet kalitesinin ölçümünün nasıl gerçekleştirilebileceği konusu üzerinde yıllarca durulmuştur. Bunun yanında, hizmet kalitesinin ölçümünü gerçekleştirecek modeller ileri sürülmüş olup, bunlardan en yaygını Servqual modelidir. Servqual yöntemi Parasuraman vd. tarafından geliştirilmiştir. Bu model, bir hizmet kalitesi ölçüm aracı olarak sunulmuştur (Parasuraman vd., 1985: 49). Parasuraman vd. çalışmalarında hizmet kalitesinin 10 boyut ya da belirleyicisini sıralamış olup, bu liste hizmet sağlayıcıları ve müşteriler ile yapılan odak grup çalışmalarının bir sonucu olarak belirlenmiştir. Bunun akabinde iletişim, yeterlilik, nezaket, inanırılık ve emniyet arasında yüksek seviyede bir ilişki bulunduğunu belirlemeleri üzerine bunları bir boyuta indirgediler. Daha sonra ise bu boyutu güven olarak isimlendirdiler. Benzer şekilde ulaşılabilirlik ve iletişim arasında da yüksek bir korelasyon olması üzerine bunu da müşteriyi anlama yani empati olarak isimlendirdi ve iyi bilinen ve hizmet kalitesi çalışmalarında genişçe kullanılan beş boyut belirlenmiş oldu (Aydın, 2010: 47). Bu beş boyut hizmetin kalitesini hem soyut, hem de somut kriterlere bağlı olarak değerlendirmektedir.

Parasuraman vd. hizmet kalitesinin ancak müşteriler tarafından belirlenebileceği fikrine dayanarak, hizmetin müşteri beklentilerini karşılama ya da geçmesi durumunda kaliteli olarak algılanacağını belirtmiş olup, bu temel mantıktan hareketle yaptıkları odak grup görüşmeleri sonunda, müşterilerin hizmetin türü ne olursa olsun, hizmetleri aynı genel kıstaslara göre değerlendirdikleri düşünsel ve hizmet kalitesinin kavramsal tanımından yola çıkmıştır. Bunun yanında daha önceki çalışmalarında belirttikleri

hizmet kalitesinin on boyutundan yola çıkarak müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını ölçecek bir ölçek geliştirmek için nicel araştırmalarına başlamışlardır (Parasuman vd., 1985: 49). Bu çalışmalar sayesinde, hizmet kalitesinin tüm boyutlarını kapsamlı olarak ifade edecek, ancak ölçümde daha sadece ve basit bir ölçek geliştirme gereksinimi ortaya çıkmıştır.

Parasuraman vd. (1995: 49) hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir perspektiften yaklaşarak hizmet kalitesini ölçmek için geliştirdikleri SERVQUAL, yirmi iki maddeden oluşan bölümler barındırmaktadır. Birinci bölümde tüketicinin hizmet firmalarından beklentileri, devam eden bölümde ise söz konusu işletmeden algıladığı hizmet performansı aynı maddeler kullanılarak ayrı ayrı ölçülmektedir. Ölçekte tamamen katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında değişen yedili Likert ölçeği kullanılmış olup, hizmet kalitesini tanımlamaya ve onu etkileyen boyutları bulmaya daha sonra da ölçülebilir hale getirebilmek için her hizmet türüne uygulanabilecek genel bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Araştırmalar sonunda müşteriler yönünden hizmet kalitesinin tanımı, hizmet beklentilerini etkileyen faktörler ve hizmet kalitesinin boyutları konusunda önemli bilgiler bulmuş olup, bu bilgilerde katılımcıların ortak görüşlerine göre, kaliteli bir hizmetin sunulabilmesi için müşterilerin hizmet beklentilerinin karşılanması ya da bu beklentilerin ötesinde hizmet verilmesi gerektiği düşüncesi pekişmiştir. Sonuç olarak müşteriler tarafından hizmet kalitesi, “istem ya da beklentileri ile algıları arasındaki farklılık ölçüsü” şeklinde tanımlanmış olup, grup tartışmalarından ortaya çıkan diğer bir sonuç da, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken bir takım kıstaslardan yararlanmasıdır (Bulgan ve Gürdal, 2005: 245). Ancak bu kıstasların olabildiğince kısa, öz ve kapsamlı olması gereklidir. Diğer bir ifadeyle hizmetlerde kalitenin ölçümünde, odak noktaları değiştirilmeden, olabildiğince spesifik sonuç veren bir ölçek gereklidir.

Parasuraman vd. algılanan hizmet kalitesini sayısal temelde ölçmek için yaptığı ilk araştırmada tüketicilerin beklentilerini ve algılamalarını hesaplayarak müşteri bakış açısı ile hizmet sunan işletmenin algılanan hizmet kalitesi düzeylerini ölçmeye çalışmışlardır. Servqual ölçeği iki kısımdan meydana gelmekte olup, birinci kısımda belli bir hizmet sektörü için tüketicilerin beklentilerin ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Diğer bölümde ise tüketicilerin belli bir hizmet sektöründeki belli bir

işletmenin hizmetleri hakkındaki algılarını ölçmeye yönelik ifadelere yer verilmiştir. Ölçeğin algılarla ilgili kısmında tüketicilerin belli bir şirketin hizmetleri hakkında algılayışlarını ölçmek için özellikle işletmenin ismi belirtilmekte olup, katılımcılardan her iki kısımda bulunan maddelerdeki ifadeleri yedi noktalı likert tipi ölçek üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Servqual ölçeğinde kullanılan likert tipi ölçekte yedi rakamı “kesinlikle katılıyorum” ifadesine, bir rakamı ise “kesinlikle katılmıyorum” ifadesine denk gelmektedir. Algılanan hizmet kalitesi, beklenen hizmet ve algılanan hizmet arasındaki fark olduğundan, araştırmacılar algılanan hizmet kalitesini aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır (Okumuş ve Asil, 2007: 153-154):

$$\text{Algılanan Hizmet (Q)} = \text{Algılanan Hizmet (P)} - \text{Beklenen Hizmet (E)}$$

Yöntem, müşterilerin hizmet almadan önce belirlenen değişkenler ile ilgili olarak beklentilerini bulunmaktadır. Bunun yanında, hizmeti alındıktan sonra beklentileri ile algıladıkları hizmet kıyaslanmakta olup, müşterinin algıladığı hizmet beklentilerini karşılıyorsa, algılananlar ile beklenenler arasında ya fark olmayacak ya da çok az fark olacaktır. Sonuçta hizmet kalitelidir şeklinde bir değerlendirme yapılabilmekte olup, bu model mantığında hizmet kalitesi değerlendirmesi müşterilerin algı-beklenti ifade çiftlerine verdikleri puanlar arasındaki farkın hesaplanmasına dayanmaktadır. Bu durumda elde edilen faktörler üzerinden Servqual puanı aşağıdaki gibi hesaplanır (Okumuş ve Asil, 2007: 153-154):

$$\text{Servqual Skoru (SS)} = \text{Algı Skoru (A)} - \text{Beklenti Skoru (B)}$$

Araştırmacılar 1988’de geliştirdikleri bu araştırmayı tekrar sınımışlardır. Bunun için 1991 yılında yeni bir araştırma yapmış olup, 1991 yılında yapılan araştırmadaki birinci sonuç, olumsuz olan cümlelerin standart sapmasının olumlu cümlelerden daha yüksek çıkmasıdır. Bunun sonucunda da olumsuz olarak ifade edilen cümlelerin sıkıntı yarattığı ve olumlu olarak hazırlanan cümleler kadar anlamlı olmadıkları sonucuna varılmış olup, bir diğer sonuç ise, olumsuz olarak hazırlanan cümlelerin güvenilirlik katsayısının olumlu olarak düzeltilen birimlerden daha düşük olduğunun tespit edilmesidir. 1991 yılındaki yapılan araştırmadaki bir değişiklik ise SERVQUAL ölçeğine boyutların nispi önemlerin eklenmesi olup, SERVQUAL

ölçeğinin beş boyutunun nispi önemi müşterilere sorularak bulunmuştur (İrik, 2005: 36-39). Buna bağlı olarak ise birleştirilmiş hizmet kalitesi ölçütleri geliştirilmiştir. Birleştirilmiş hizmet kalitesi ölçütleri Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2. 1. Birleştirilmiş Hizmet Kalitesi Ölçütleri

	Fiziki Görünüm	Güvenilirlik	Heveslilik	Güvence	Duyarlılık
Fiziki Görünüm					
Güvenilirlik					
Heveslilik					
Yeterlilik Nezakət İnanılrlık Emniyet					
Erişilrlik İletişim Müşteriyi Anlamak					

Kaynak: Bulgan ve Gürdal, 2005: 247.

Parasuraman vd. (1985: 49) hizmetin ne olduğuna bakılmaksızın, tüketicilerin hizmet kalitesinin belirleyicileri olarak isimlendirilen on farklı kriteri kullanmıştır. Bununla birlikte, bunların hizmetin kalitesini belirlediklerini ileri sürmüştür. Bu kriterler; fiziki unsurlar, güvenilirlik, duyarlılık, iletişim, tutarlılık, emniyet, yeterlilik, saygı, ulaşılabilirlik ve empatidir. Daha sonra, bu kriterlerin sayısı, fiziki unsurlar, güvenilirlik, duyarlılık, kesinlik ve empati olmak üzere beşe düşürülmüştür (Dursun ve Çerçi, 2004: 3). Dolayısıyla SERVQUAL, günümüzde oldukça yaygın bir şekilde kullanıldığı gibi son şeklini almıştır.

SERVQUAL ölçeğini ve hizmet kalitesi ölçüm modelini kısaca özetlemek gerekirse, 30 yılın üzerinde bir süredir gelişen teknoloji ve değişen hizmet anlayışı farklılıklarına karşın SERVQUAL, günümüz modern hizmet işletmelerine de uygulanan bir ölçektir. SERVQUAL’in bu derecede farklı dil, çalışma alanı, örneklem ya da evrene hitap edebilmesinin en önemli nedenlerinin başında, hizmetlerin en temel ve değişmez özelliklerini baz aldığını ifade etmek mümkündür.

2.1.4.2. SERVPERF (Service Performance) Modeli

Parasuraman vd. SERVQUAL ölçeğine paralel olarak Cronin ve Taylor SERVPERF ölçeğini geliştirmiş olup bu modelde, hizmet kalitesinin performansa yönelik ölçümünü yapmışlardır. SERVQUAL modelinde amaç hizmet kalitesini belirlemede esas olan müşterinin algı ve beklentileri arasındaki farkın kullanılması yerine hizmet kalitesini performans esaslı ölçülmesiyle, SERVPERF modelinde yirmi iki birim kullanılmıştır. İşletmenin hizmet performansı da direkt olarak ölçülmüş olup, modelde SERVQUAL ölçeğinde kullanılan müşterilerin beklentilerinin ölçülmesine gerek duyulmamıştır (İrik, 2005: 41). Dolayısıyla SERVPERF modeli, sunulan hizmetin beklentisinden ziyade, mevcut algılaması üzerine odaklanmıştır.

SERVPERF Kalite Modeli SERVQUAL' ın aksine tek taraflı ölçek kullanılan bir model olup, performansa dayalı ölçüm modeli olarak adlandırılır. SERVQUAL modelinde kullanılan fark değerleri yerine beklenti skorları değerlendirmeye alınmayıp, tek taraflı ölçek kullanılarak algılanan hizmet kalitesinin belirleyicisi olarak sadece algılanan hizmet performansı dikkate alınır (Değermen, 2006: 71). Buna göre hizmet kalitesinin aşağıdaki gibi bir eşitliği vardır.

$$\text{Hizmet kalitesi} = \text{ortaya konulan performans}$$

Cronin ve Taylor SERVPERF modelinin SERVQUAL modeline göre daha sağlıklı bir model olduğunu, SERVQUAL modelindeki müşteri beklentilerinin ölçülmesinin gereksizliği ve buna ek olarak müşteri memnuniyet olgusunun da ihmal edildiğini belirtmiş ve SERVPERF modelinde, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi kavramları farklı olarak ele alınmıştır (Cronin ve Taylor, 1994: 125-131). Bu nedenle SERVPERF, hizmetlerdeki kalitenin memnuniyetten ayrı bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Çok kaliteli bir hizmetin de müşteri memnuniyeti sağlamayabileceği modelin varsayımları arasında değerlendirilebilir.

Araştırmacılar, müşterinin satın alma niyeti söz konusu olduğunda hizmet kalitesine göre müşteri tatmininin daha etkili olduğunu belirtmiş olup, hizmet kalitesini ölçmeye yönelik geliştirdikleri SERVPERF modeli ile müşteri memnuniyeti kavramını

da ele almak gerektiğini belirtmişlerdir. Cronin ve Taylor davranış esaslı ölçme sonucu elde edilen müşteri memnuniyetinin, müşterinin uzun dönemli hizmet kalitesi davranışını gösteren daha iyi bir gösterge olduğunu savunmuşlardır. Araştırmacılara göre müşteri memnuniyetini esas alan SERVPERF modelinin, müşterilerin algıları ile beklentileri arasındaki farkı temel olarak alan hizmet kalitesini ölçen SERVQUAL modeline nazaran daha doğru olabileceğini belirtmişlerdir (İrik, 2005: 41). Ancak SERVQUAL, beklentiler ile algılanan kalite arasındaki farkı ortaya koyduğundan, ne isteniliyor ve ne alınıyor arasındaki dengeyi ortaya koymaktadır.

SERPERF modeli genel olarak değerlendirildiğinde, müşterinin memnuniyetinden bağımsız olarak, hizmetlerdeki kaliteyi ölçmektedir. Bu nedenle de, beklenen kalite üzerine çok fazla durmamaktadır. Aslında ürünler için oldukça etkili bir kalite anlayışı gibi görünse de, hizmetler için çok kullanışlı bulunmamış olup, SERVQUAL kadar yaygın kullanılan bir model değildir.

2.1.4.3. Lehtinen ve Lehtinen'in Kalite Modeli

Lehtinen ve Lehtinen'in kalite modelinde, fiziksel kalite, firma kalitesi ve etkileşimsel kalite olmak üzere üç kalite boyutu vardır (Parasuraman, vd., 1985: 49):

- Fiziksel kalite, hizmetin fiziksel elamanlarından kaynaklanan kalite boyutu olup, elemanlar ise fiziksel ürün ve fiziksel destek şeklindedir.
- Firma kalitesi, müşteriler ve potansiyel müşterilerin şirket ya da firmayı kamuoyunda yarattığı imaj bakımından değerlendirmeleri olup, şirketin imajını ve profilini kapsamaktadır.
- Etkileşimsel kalite, müşteriyle ilişkide bulunan personel ile müşterilerin de diğer müşterilerle ilişkileri içeren bir kavramdır.

Lehtinen ve Lehtinen, kaliteyi bazı durumlarda müşteri açısından daha açık bir biçimde iki boyutlu bir olgu olarak incelemenin daha yararlı olabileceğini öne sürerek, “iki boyutlu kalite yaklaşımı” aşağı yukarı üç boyutlu yaklaşıma benzediğini ifade

etmişlerdir. Öte yandan ondan daha soyut bir yaklaşım olup, kalite “süreç” ve “çıkıtı” kalitesi olarak farklılaşmaktadır. Süreç kalitesi, müşteri tarafından hizmetin elde edilişi esnasında değerlendirilen kalite olup çıkıtı kalitesi ise, hizmet yerine getirildikten sonra müşteri tarafından değerlendirilmesidir (Ardıç ve Güler, 2000: 4). Aslında bu iki kavram bir arada değerlendirildiğinde, SERVQUAL yaklaşımına benzer, ama temelde farklı ve yeni bir model ortaya konulmuş olmaktadır.

Araştırmacılar fiziksel kalite, firma kalitesi ve etkileşimsel kalite olmak üzere 3 kalite boyutundan söz etmektedirler. Bu üç kalite boyutu aşağıda kısaca tanımlanmıştır (İrik, 2005: 42):

Fiziksel Kalite: Bir hizmetin fiziksel elemanlarından kaynaklanan kalite boyutu olup, fiziksel mal ve fiziksel destekten ibarettir.

İşletme Kalitesi: İşletme kalitesi bir firmanın imajını ve profilini içermekte olup, müşteriler ve potansiyel müşterilerin firmayı kamuoyunda yarattığı imaj bakımından değerlendirmeleri ile ilgilidir.

Etkileşimsel Kalite: Müşteriyle ilişkide bulunan personel ile müşterilerin ve müşterilerin de diğer müşterilerle ilişkilerinden müteşekkil olup, araştırmacılar kaliteyi bazı durumlarda iki boyutlu olarak incelemenin daha yararlı olduğunu öne sürmektedir.

Lehtinen ve Lehtinen hizmetlerde kaliteyi, mevcut kalite, firmanın uyguladığı ve etkileşimden doğan kalite şeklinde ele almaktadır. Bunun yanında üç boyutlu kalite ölçümünde, etkileşimli kalite ölçümü bir anlamda SERVQUAL ölçeğine ve modeline işaret etmektedir.

2.1.4.4. Kano Modeli

Kano analizi, müşteri memnuniyetine etkileri bakımından müşteri isteklerini temel almaya öncelik tanıyan bir ölçüm aracı olup müşteri istekleri, işletmelerin stratejik amaçları açısından oldukça önemlidir. İşletmeler amaçlarına yön verebilmek, kalite kararları alabilmek ve planlarını denetleyebilmek gibi konuları tam olarak

başarabilmek amacıyla müşteri gereksinimlerini ölçme gereksiniminde olup, müşterilerin gereksinim ve istekleri her müşteri açısından değişiklik göstermesi ise bu ölçümü zorlaştırmaktadır (Löfgren ve Witell, 2005: 7-20). Dolayısıyla bir hizmetin kalitesinin ölçümü, müşterilerin çeşitliliği ile de çeşitlilik göstermekte olup, yoğun ve farklı özelliklere sahip müşteri portföyüne sahip işletmelerde, hizmet kalitesi daha karmaşık bir hal almaktadır.

Müşteri memnuniyetinin yüksek düzeylerine ulaşılması, yalnız bu temel gereksinimlerin mükemmelliğiyle başarmak zor olup, beklenen kalite, müşterinin ürünün maliyeti göz önünde bulundurulduğunda bu maliyet karşılığında beklenen özellikler toplamıdır. Beklenen kalite şekilde alttan ikinci eğridir. Daha iyi özellikler müşteri tatminini daha büyük düzeye çıkarmakta olup, beklenti ötesi kalite, rekabet açısından firmanın kendi değerini en etkin şekilde ortaya koymasını sağlayacak olan unsurdur. Üründe bulunan “heyecanlandırıcı” özellikler ile müşterilerin beklentilerinin ötesine geçmek mümkün olup, modelin üsteki eğrisi beklenti ötesi kaliteyi ifade etmektedir. Bu düzey, müşterilere açığa vurulmamış, heyecan veren, umulmadık, beklenmedik ihtiyaçların da tatminini sağlayan kalite özelliklerini içermekte olup, Kano Modeli, hizmet işletmelerinde, müşteri gereksinimlerini en üst düzeyde karşılayacak bir kalitenin kurulabilmesi ve bunun için gerekli kalite ölçümlerinin yapılabilmesi için kullanılabilir bir yöntemdir (Löfgren ve Witell, 2005: 7-20). Ancak yöntemde sadece müşteri beklentileri üzerinde odaklanılmış olması, beklenti ve mevcut durum hakkında yeterli bilgi vermemektedir.

Kano modeli genel olarak değerlendirildiğinde, müşterilerin beklentilerinin ön planda olduğu bir modeldir. Aslında beklentilerin karşılanma düzeyi de oldukça önemlidir, ancak bu modelde, müşteri istek ve beklentilerinin en üst düzeyde tutulması temel koşul tutulmuş olup, buna göre bir ölçüm modeli geliştirilmiştir.

2.1.4.5. Grönross Algılanan Kalite Modeli

Bu modelde müşterinin kaliteyi değerlendirmesi, kaliteyi algılayış şekline bağlı olarak açıklanmış olup, merkeze müşteri algısını yerleştirmekte ve tüketicinin hizmetten bekledikleri ile deneyimleri arasında olumlu bir ilişki olduğunu varsaymaktadır.

Dolayısıyla göre hizmetler söz konusu olduğunda, tasarım, üretim sunum ve ilişkiler kalite yaratan 4 önemli kaynak olup, işletmenin bu yönlerini yönetme biçimi ise müşterinin kalite algılamasını etkilemektedir. Hem teknik hem de işlevsel kalite bu kalite kaynaklarından etkilenmektedir (Midilli, 2011: 4). Dolayısıyla her iki kalite göstergesi ya da türünün de değerlendirilmesinde, kaynakların da iyi bir şekilde incelenmesi ve analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Müşterilerin hizmet örgütüyle etkileşimleri sonucunda ne elde ettikleri müşteriler için ve onların kalite değerlemeleri için önemli olup, bu kalitenin sadece bir boyutudur. Üretim süreci bittiğinde ya da satıcı ve müşteri etkileşimi sona erdikten sonra müşteriye ne kaldığını anlatmakta olup, müşterinin hizmeti nasıl elde ettiği ve eş zamanlı üretim ve tüketim sürecini nasıl yaşadığı kalitenin işlevsel boyutunu gösterir. Bu nedenle işlevsel kalite boyutu teknik kalite kadar objektif olarak değerlendirilemez. Müşterilerin kafasında hizmet sunucusu iyiye ve olumlu bir imaja sahipse küçük hatalar atanacak olup, hatalar sık sık meydana gelirse imaj bozulacak ve hizmet işletmesinin imajı olumsuz ise herhangi bir hatanın etkisi diğer durumlara göre çok yüksek olacaktır (Öztürk, 1998: 30). Diğer bir ifadeyle, düşük kurumsal imaj, çok ciddi olmayan hataların bile oldukça ciddi ve büyük hatalar gibi algılanmasını sağlarken, yüksek kurumsal imaj ise çok ciddi hataların dahi tolere edilebileceğini göstermektedir.

İşlevsel kalite hizmette farklı olmak, değişik çözümler sunmak için daha fazla fırsat sağlar ve taklit edilmesi de zor olup, özel hizmet markası kullanma gibi bir farklılık müşterinin algıladığı hizmeti daha olumlu yönde etkileyecektir. Grönroos'un modeli, beklenen hizmet, algılanan hizmet, ortak imaj, teknik ve işlevsel kalite esaslarına dayanmakta olup, Grönroos kalitenin algılanması söz konusu olduğunda imajın bir süzgeç olduğunu vurgulamaktadır. Genellikle hizmet sunucusu markaların ya da distribütörlerin arkasına saklanamamakta olup, çoğu durumda müşteri firmayı, kaynaklarını ve faaliyet biçimlerini fiilen görecektir. Dolayısıyla şirket ve/ya da yerel imaj hizmetler için çok önemlidir ve kalitenin algılanmasını çeşitli biçimlerde etkileyebilecek olup, müşterinin kafasında hizmet sunucusu iyiye ve olumlu bir imaja sahip ise küçük hatalar affedilecektir. Eğer hatalar sık sık meydana gelirse imaj bozar ve bir hizmet işletmesinin imajı olumsuz ise herhangi bir hatanın etkisi diğer durumlara göre çok yüksek olur. Bir hizmetin teknik kalitesi uygun düzeyde ancak işlevsel kalitesi

yetersiz düzeyde ise teknik performansın müşteriye memnun etme düzeyinden bağımsız olarak genellikle müşteride memnuniyetsizlik hakim olacaktır (Midilli, 2011: 4). Bu nedenle, etkili bir müşteri memnuniyet düzeyi elde edebilmek için, teknik kalite ile işlevsel kalite arasındaki dengenin de sağlanması gerekir.

Bu model hizmet işletmelerinin çeşitli işlevlerinin kalite üzerindeki etkisinin ve kalite boyutları ile işletme fonksiyonlarının anlaşılmasını sağlamakta olup, hem tasarım, üretim ve sunum süreçlerinin geliştirilmesi, uygulanması ve hem de insanlar arasındaki ilişkilerin planlanmasında ve yönetilmesinde teknik ve işlevsel kalite boyutlarının dikkate alınması gerekmektedir (Uyguç 1998: 38). Başarılı işletmeler, hem işlevsel kalite, hem de teknik kalite arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde kurmayı başarabilen işletmelerdir.

Grönross'un hizmet kalitesi modeli incelendiğinde, işlevsel ve teknik kalitenin her ikisinin de önemli olduğu, bu ikisi arasındaki bir dengesizliğin, hizmetlerde düşük kalite algısına neden olduğu görülmektedir. Bunun yanında işletmelerin kurumsal imajının da hizmet kalitesi üzerinde büyük etkisi olduğu varsayılmaktadır. Bunun temel nedeni ise hizmet kalitesinin daha çok algı üzerinden yürüyen bir kavram olduğunun öne sürülmesidir.

2.1.4.6. Normann'ın Kalite Modeli

Normann'a göre; kapsamlı ve dengeli bir kalite yaklaşımı, hizmet paketini, hizmet veren personel ile müşteri arasındaki etkileşimi, hizmet sunum sürecini ve hizmet yönetim sisteminin değişir ve değişmez özelliklerini kapsayacak şekilde ele almış olup, bir otel odasının temizliği, kaybolan bir kredi kartının düzenlenmesi için kaç gün gerektiği, bir uçağın kalkış saati vb. özellikler kalitenin açık, kesin ve nesnel ölçütlerle ölçülebilen ve müşteriye doğrudan etkileyen "değişmez" özelliklerdir. Hizmet veren personelin müşteriye dostça davranması, yardımcı olması, yakınlık ve ilgi göstermesi de memnuniyetin "değişken" yönleri olup, kalitenin değişmez ve değişir yönlerinin birbirleri ile iletişim halinde olduğunu hizmet sisteminin bir bütün olarak, hizmet sunum sürecini, bunun da kaliteyi etkileyeceğini öne sürmektedir (Uyguç, 1998:

38). Dolayısıyla hizmet kalitesini değerlendirirken, sürecin bir bütün olarak ele alınması gerekli olup, algı üzerinde süreç ciddi bir öneme sahiptir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse, Normann hizmet kalitesini değerlendirirken sürecin bir bütün halde ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre süreç içerisinde müşteri ve işletme etkileşiminin tüm bileşenleri, hizmet kalitesini ve bu kalitenin müşteriler tarafından ne şekilde algılandığını da ortaya koymaktadır.

2.1.4.7. Linjefly Hizmet Barometresi

Linjefly' nin hizmet barometresi, İsveç iç hat havayolu şirketinde uygulanmıştır. Bu nedenle de, lokal bir teknik olarak nitelendirilmektedir. Barometre, ülkenin çeşitli hava limanlarında müşterilere verilen hizmetlerin sürekli ve düzenli olarak değerlendirilmesi ve ölçülmesini esas alan bir çalışma olup, yıl içinde değişik zamanlarda belirli zamanlarda ağırlanan yolcuların, anket yöntemiyle aldıkları hizmet sonucunda algılarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi yoluyla yapılmıştır (Edvardson vd, 1994: 203). Dolayısıyla, linjefly modelini servis şirketlerinden havayolu şirketlerine özgü bir model olarak değerlendirmek mümkündür.

Bilet satış bürolarında yapılan anketlerde müşterilerin belirli alanlarda kendilerine verilen hizmeti nasıl algıladıklarını belirleyen likert ölçekli soruları cevaplamaları sağlanmıştır. Elde edilen ölçü, yolcuların hangi hava limanının en iyi olduğu konusundaki görüşlerini ortaya çıkararak, bu bilgilerin ilgili limanlardaki personel tarafından değerlendirilmesi esasını gütmektedir. Böylelikle elde edilen bilgilerin personele hızlı bir dönüşü sağlanarak verilen hizmetlerde sürekli bir iyileştirme amaçlanmaktadır. Yine ayrıca elde edilen sonuçlara göre, farklı hava limanları arasında kıyaslama yapılarak hizmetlerin standartlaştırılması konusunda çalışmalar yürütülmektedir (Öztaş, 2010: 80).

2.1.4.8. Diğer Modeller

Gummerson 1987 yılında ileri teknoloji üreten büyük bir şirkette yoğun deneysel modellerle çalışması sonrasında hizmet sağlayıcılarının kaliteye ruhsal bir yaklaşım açısından bakmalarını sağlayan 4Q modelini geliştirmiştir. Modele adını veren 4Q şunlardır (Öztaş, 2010: 104):

- Tasarım kalitesi (Design Quality)
- Üretim kalitesi (Production Quality)
- Dağıtım kalitesi (Delivery Quality)
- İlişkisel kalitesi (Relational Quality)

Sasser, Olsen ve Wyckoff, 1978 yılında yaptıkları araştırmayla bir hizmet işletmesinin düzeyini belirleyen 3 boyuttan söz etmişlerdir. Bunlar (İrik, 2005: 36-39):

1. Hizmet üretiminde kullanılan malzemelerin özellikleri,
2. Hizmetin yaratıldığı ortamda araç, gereç gibi teknik olanaklar,
3. Hizmet veren personelin hareketleridir.

2.1.5. Hizmet Kalitesinin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde, hizmet kalitesinin diğer kavramlarla ilişkisine yer verilmiştir.

2.1.5.1. Hizmet Kalitesi ve Kurumsal İtibar

Kurumsallaşma, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşım olup, kurumlar nasıl oluşur, toplumsal özellikleri ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, örgütlerin yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları

gibi konular bu yaklaşımın incelendiği temel konulardır. Kurumsallaşma yaklaşımı sosyolojik bir yaklaşım olup, sosyolojik anlamda “kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu” ifade eder (Koçel, 2005: 649). Kısacası kurumsal itibar, bir kurumun ya da işletmenin kurumsal düzeyde kamu nezdindeki görünüşünün bir ifadesidir.

Kurumsal marka yönetimi olarak da bilinen kurumsal itibar, bütün dünyada toplumların ve tüketicilerin aklına ve kalbine seslendiği için daha fazla önem kazanmakta olup, araştırmacılar ve uygulayıcıların da ilgisini fazlasıyla çekmektedir. Bu nedenle itibarın ne olduğu ve nasıl ölçüleceğiyle ilgili geniş bir literatür oluşmuş olup, itibarın soyut bir değer oluşundan ve kurumsal uygulama ve bilgilendirmelerle şekil bulan yapısından (Bolat, 2009: 215-239). Dolayısıyla kurumsal itibarın bu soyut yapısı, hizmet kalitesi kavramının da soyut yapısı ile paralellik göstermektedir.

Son yıllarda kurumsal itibarın daha önemli hale gelmesinde etkili olan 6 çevresel eğilim aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Tonus ve Tez, 2013: 2):

- Küreselleşme olgusu.
- Bilgilere erişme.
- Üründe metalaşma.
- Medya araçları.
- Reklam fazlalığı.
- Paydaşların aktif edilmesi

Kurumsal itibar, özellikle bankacılık gibi servis hizmetlerinin yoğun olduğu sektörlerde daha fazla önem arz etmektedir. Bu gibi kurumlarda, müşteri ile doğrudan etkileşim, üretim sektörüne göre daha yoğun olup, çoğunlukla bu iletişimde beyaz yakalı personel daha fazla görev almaktadır. Bir ürünü üreten işletmenin müşteri ile etkileşimi sadece ürünün satın alma süreci ile ilişkili olup, bunun dışında az da olsa servis nedeni ile geri dönen müşterilerle bir iletişim söz konusudur. Öte yandan servis sektöründe ise müşterilerle iletişim daha sık ve uzun süreli olup, çalışanların eğitimi,

müşteriye yaklaşımı gibi birçok konu ön planda olmaktadır. Bu konuların da kurumsal itibar ile yakından ilişkisi vardır.

Kurumsal itibar, kurumun içindeki ve dışındaki insanların sahip oldukları algılamalar olup, olumlu, sürekli ve dirençli itibar kazanmak kurumun paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye önemli derecede yatırımını gerektirmektedir. Kurumsal itibar tüm paydaşların algılamalarından ileri gelmektedir. Bu nedenle, insanların algılamalarını yansıtmaktadır. Bu algılamalar kurumun geçmişteki davranışları ile oluşmaktadır (Tonus ve Tez, 2013: 2). Dolayısıyla kurumsal itibar, kümülatif bir birikimin sonucunda elde edilen bir bilgi birikimidir.

Kurumsal itibar ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi, hizmet kalitesi modellerinde ifade edildiği gibi, olumlu ve olumsuz kurumsal itibarla açıklamak mümkündür. Bir işletme, müşterileri nezdinde olumlu bir kurumsal itibara sahipse, algılanan kalite boyutu beklenene daha yakın olacaktır. Aksi durumda ise beklenen ve algılanan kalite boyutları arasındaki farklar daha büyük olacaktır. Daha amiyane tabiri ile güçlü firmaların hizmetlerinin kalitesi güçlü, düşük firmaların ise düşük şekilde algılanmaktadır.

2.1.5.2. Hizmet Kalitesi ve Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, şirket imajı, firma imajı olup, kurumsal imaj, çeşitli kuruluşlar hakkında insanların kafalarında oluşan düşünsel resimler anlamına gelir. Bu resimler dolaylı ya da dolaysız algılar ve deneyimler sonucunda meydana gelmekte olup, kurumlar kamuoyunda tanınmak ve görünmek için kurum mesajı veren çeşitli işaret ve semboller kullanırlar. Bu amaçla çeşitli renk, sembol, marka ve amblem kullanarak toplum içinde marka imajını yaratmaya çalışmakta olup, kurum devlet kurumu olabileceği gibi özel kuruluşlarda olabilir. Mesela otel hakkında elde edilen bilgiler ya da bizzat yaşanan tecrübelerin zihinde oluşturduğu imaj çeşitli sembollerle ifade edilebilmekte olup, kurum kamuoyunda güvenilir, dürüst ve topluma yararlı hizmetler yaptığı izlenimini uyandırmışsa, kurumun kriz dönemlerinde devleti ve halkı yanında bulması çok yüksektir (Sabuncuoğlu, 1997: 57). Dolayısıyla kurumsal imaj, işletmelere hem rekabet, hem de zor ekonomik koşullarda fayda sağlayan bir konudur.

Bir örgüt teorisi olarak kurumsallaşma, örgütlerin yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından etkilenmediği ifade edilebilir. Bunun yanında, kurumsal nitelikli baskılar bekleme ve inançlar tarafından da etkilendiği söylenebilir. Sosyal bekleme, devletin kurumdan beklentileri ve yönlendirmeleri, endüstri dalında hakim olan iş yapma usulleri örgütler üzerinde baskı yapan kurumsal nitelikli baskılar olup, kurumsallaşma, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki bir benzeşme ve paralellik öngörmektedir (Koçel, 2005: 362). Kurumsallaşma olayının dış çevre ile bu kadar yakın ve sıkı bir ilişki içerisinde bulunmasından dolayı, kurumların çevrede olan izlenimleri yani imajları kurum imajını belirleyen, belli işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda belirlilik sağlamak açısından önemlidir.

Bir kurum birçok farklı imaja ve birçok markaya sahip olması mümkün olup, ürünün başarısı insanların ürün hakkındaki düşüncelerini etkiler. Ürün hakkında insanların olumlu düşünüyorsa ürüne yüklenen imaj kavramını olumlu yönde etkilemektedir. İmajı güçlenen ürün daha fazla tercih edilmekte olup, başarılı ürünler iyi bir imaja sahiptir. Bu nedenle de iki konu sürekli birbirini tamamlar. Kurum itibarı ile kurum imajı kavramları oldukça yakın anlamlar içermekte olup, kurumsal imaj ile kurumsal itibar sıklıkla birbiri yerine kullanılmaktadır. Kurum itibarı, insanların kurumla ilgili kafalarında bulunan birçok imajı birleştirerek bu toplu imajı kurumun statüsüne taşır (Koçel, 2005: 362). Bu nedenle kurumsal imaj, kurumsal itibarın oldukça önemli bir bileşenidir.

Kurumsal imaj konusunda modern işletmelerin karşılaştıkları temel sorunlardan birisi, toplumun kendilerini nasıl algıladığı ile ilgili olup, dilimizdeki karşılığı “algılama”dır. Bu nedenle de çevremizdeki her şeyi girdilere bağlı olarak anlamlı bir çerçeve oluşturmak üzere seçmek, ayıklamak, örgütlemek ve onları yorumlamak için kullanılan yöntemler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1997: 58). Bu bakımdan kurumsal imaj, hizmet kalitesindeki kalite algısı ile paralel bir yapı göstermektedir.

Kurumsal imaj kavramı genel olarak, bir işletme hakkında toplumun, tüketicilerin, ürün ya da hizmetlerini ulaştırdığı müşterilerinin, rakiplerinin, beraber iş yaptığı diğer kuruluşların ve kitle iletişim araçlarının edinmiş oldukları izlenimler olup,

işletmeyi meydana getiren tüm görsel, sözel ve davranışsal öğelerin bir bütünüdür. Başka bir tanıma göre kurumsal imaj, kamuoyunun zihninde örgütle ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin bir bütünüdür (Sabuncuoğlu, 1997: 58). Dolayısıyla müşterilerin sunulan hizmetteki kalite üzerine algı düşüncelerini, kurumsal imajın da etkilediği ifade edilebilir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse kurumsal imaj, hizmet kalitesinin beklenen ve algılanan boyutu ile paralel bir kavramdır. Aynı şekilde soyutluk içeren kurumsal imajda, kurumsal itibar kadar olmasa da, olumlu kurumsal imaj, hizmetteki kalitenin algısını da yükseltecektir. Diğer bir ifadeyle kurumsal imaj, hizmet kalitesinin tam olarak algılanmasında etkili bir yönetsel araç olarak nitelendirilebilir.

2.1.5.3. Hizmet Kalitesi ve Örgüt Kültürü

1930'lu ve 1940'lı yıllarda Chester Barnard ve Elton Mayo biçimsel olmayan örgütlerin doğmasını, değerlerini, normlarını ve duygularını analiz etmişse de, kavram olarak örgüt kültürü 1980'lerde Amerikalı işletme yönetimi bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavram olarak yönetim literatürüne girmiştir (Daşlıçay, 1997: 14-18). Günümüzde ise örgüt kültürü, gerek kamu, gerekse özel işletmeler için oldukça önemli bir kavram olup, birçok işletme için yarar sağlayacak faktörü de bünyesinde barındırmaktadır.

Örgütlerin üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışmakta olup, bu amacın gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması zorunludur. Yönetimsel politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturmakta olup, örgütün her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu öğelerin oluşturduğu bütün "Örgüt Kültürü"dür (Berberoğlu, 1991: 39). Bu kültür ise bir bütün olarak işletmelerin ya da örgütlerin soyut değerlerini bünyesinde barındıran önemli bir kavramdır.

Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürü olup, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış ve değerler, inançlar ile

alışkanlıklar sistemidir. Örgüt kültürü kurumların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamakta olup, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Koçel, 2005: 360). Bunun yanında örgüt kültürü, iç ve dış paydaşlar arasındaki dengeyi kurarak, daha verimli bir etkileşimi sağlamada yardımcıdır.

Örgüt kültürü, öğrenilen ve ortak olan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olup, paylaşım ne kadar genişse, kültür o derece genel, ya da üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır. Dolayısıyla bir genel kültür içinde, değişik değer, inanç ve sembollerin paylaşıldığı alt kültürler oluşabilir (Koçel, 2005: 362). Bu alt kültürlerin de, hizmet kalitesinin alt boyutları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ifade etmek mümkündür.

Örgüt kültürü, örgütün her kademesindeki personelin davranışlarını ve dolayısı ile örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünü olup, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren semboller aracılığı ile öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlardır. Dolayısıyla örgütün sahip olduğu değer ve aktarılan normlar, işletmenin hem iç, hem de dış paydaşları tarafından algılanmaktadır (Berberoğlu, 1991: 39).

Örgüt kültürü rasyonel ve görüntüsel olarak çeşitli araçlarla ifade edilmekte olup, rasyonel araçların başında işletme amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, politika, planlama ve kontrol sistemleri, ödül, ceza, terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemleri gelir. Görüntüsel araçlarsa kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, ortam, merasimler, hikâyeler, sloganlar, giyim ve kuşamdır (Koçel, 2005: 368). Bunların büyükçe bir bölümü algı üzerine odaklanmış kavramlar olup, hizmet kalitesinin algısal yapısı ile de tam uyum içerisinde değerlendirilebilir.

Her örgütün kendisine özgü kültür ve değerler seti olup, örgüt üyelerinin anlayışını ele vermektedir. Bunun yanında, örgüt içerisinde nasıl davranacakları hususunda kendilerine kurallar sağlamakta olup, örgütü bir arada tutan sosyal dokudur.

Örgüt kültürü, belirli bir gruba ilişkin değerler, inançlar ve normlardan oluşmakta olup, hem biçimsel hem de biçimsel olmayan bir özelliğe sahiptir ve bilinçli bir çabayla değiştirilebilir (Berberoğlu, 1991: 39). Bu bilinçli çaba sayesinde ise örgütün dış paydaşları ve müşterilerin algıları yükseltilerek, beklenen ve algılanan kalite arasındaki fark en aza indirgenebilmektedir.

Örgüt kültürü, çalışma yaşamında aynı zamanda güçlü bir değer mekanizmasıdır (Bayram, 2004: 257). Kişiler arası bağları güçlendirerek paylaşılan değerler platformu sunan örgüt kültürü güçlü bir rehberdir. Örgüt kültürünü şekillendiren çeşitli faktörler olup, gerek örgüt içinden, gerekse örgüt dışından gelen etkileşimler yoluyla şekillenmektedir. Kültür kendiliğinden oluşan bir düzen olup, belirli öğelerini etkileyip zaman içinde bir değişim sağlamak mümkün olsa da, kültürün tamamını tam anlamıyla yönlendirmek hemen hemen imkânsızdır (Berberoğlu, 1991: 39). Dolayısıyla örgüt kültürünün komple değişmesi mümkün olmadığından, mevcut kültürün geliştirilmesi ve hizmetlerde kalite algısını arttıracak bir yapıya kavuşturulması, hizmet sektöründeki işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olup, örgüt kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre öğelerinin değişen oranlarda etkisiyle oluşur. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç faktörler kurucular, faaliyet alanı, yöneticiler ve yönetim yaklaşımı, alt kültürler, ödül sistemi, çatışma toleransı ve iletişim kalıpları olup, dış faktörler ise toplumun yapısı, genel kültür, içinde bulunulan sektör, devlet ve yasalar, tüketiciler ve rakipler sayılabilir (Berberoğlu, 1991: 39). Tüm bu faktörleri bir arada değerlendiren örgüt kültürü, hizmet kalitesindeki algı boyutlarının tamamını da kapsayan geniş bir kavramdır.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse örgüt kültürü, bir örgütün hem iç, hem de dış paydaşları tarafından algılanan tüm değerlerini de içeren geniş bir kavramdır. Bu yapısı itibariyle örgüt kültürü, hizmet kalitesinin de algısının artmasında rolü olan tüm kavramları içine almaktadır. Dolayısıyla başarılı bir örgüt kültürü, aynı düzeydeki kalitenin daha yüksek düzeyde algılanmasına olanak vermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE PERFORMANS

3.1. PERFORMANS KAVRAMI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

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

3.1.1. Performans Kavramının Tanımı

Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel ya da reel bilgi-maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine ya da beklentilerine erişebilmek için ne derecede kullanabildiğini tanımlayan bir kavram olup, insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman süreci içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir (Yıldız vd., 2008: 239-248). Dolayısıyla performans, mevcut gücün ne derece kullanılabildiği üzerine odaklanmaktadır.

Performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavram olup, birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği hedef yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğini gösterir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmakta olup, örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans kişisel performanstır, zira bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004: 141). Bu nedenle de, örgütün performansının bireylerin ya da daha doğru ifadeyle o örgüt içerisindeki bireylerin performansları ile yakından ilişkisi vardır.

Performans kavramı için birçok araştırma yapılmıştır. Ancak henüz literatürde ortak bir tanım belirlenemediği görülmektedir. Performans kavramını her organizasyonun misyonu ve stratejisi doğrultusunda kendi amaçlarına uygun bir biçimde belirlenmeli ve performans sonuçlarının ve bu sonuçların üretilmesinde kullanılan kaynakların derecelendirilmesi, hedeflenen noktaya ulaşma derecesi, belli bir amacı olan eylemin sonucunun etkinliği şeklinde tanımlanabilir (Ağca ve Tuncer, 2006: 181). Dolayısıyla performans kavramı aslında, girdi ile çıktı arasındaki farka eşit olan, kaynaklarla yakından ilişkili olan bir kavramdır.

Performans kelimesi yabancı kökenli olup, Türkçe’ de bu kavrama karşılık olarak, edim ya da başarı kelimeleri mevcut olsa da, günlük konuşma ve yazı dilinde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi alanında da kelimenin daha yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Performans kavramı için ortak bir tanım yapabilmek güç olup, farklı süreçlere yönelik farklı tanımlamalar yapılabilir. Öte yandan en genel anlamda performans, görevi etkin bir biçimde yürütmek ve tamamlama şeklinde tanımlamak mümkündür. Performansa neden olan faaliyet, amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilene dayanılarak, nitel ya da nicel olarak tespit edilebilmekte olup, sonuç kesin ya da göreceli şekilde ortaya konulabilmektedir (Akal, 2000: 1). Bunun yanında performansın sadece ne şekilde değil, nasıl değerlendirildiği de bu noktada ciddi önem taşımaktadır.

İşletmeler için performans, çalışanın işletme amaçlarına yapmış olduğu katkı olup, işletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de çalışan performansının arttırılmasıdır. Bunu yöneticinin insan kaynaklarını mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması olarak tanımlamak mümkün olup performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin, o işle istenilen amaca yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi sağlayabileceğinin sayısal ve niteliksel olarak anlatımı ve çalışanın, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir (Boylu ve Sökmen, 2002: 168-169). Dolayısıyla işletme içerisindeki performans değerlendirirken, kişisel kazanımların da dikkate alınması gerekir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse performans, en basit tanımıyla bir işi yapabilme gücü ya da kudretinin, yaşama geçirilmiş halidir. Performans sayesinde bir şeyler ortaya konmakta olup, buradan performansı aynı zamanda, bir şeyleri yerine getirebilme kabiliyeti olarak da nitelendirmek mümkündür.

3.1.2. Performansı Etkileyen Etmenler

Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlar olup, işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Değerlendirme, ölçme sonuçlarını belirli bir kıstas sistemine dayanarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci olup, performans çoğu zaman verimlilikle de eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Verimlilik, işletmenin amaçlarına ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti, kalite, zamanlılık ve maliyet sınırları içinde gerçekleştirme düzeyi olup, performans kavramı yerine verimlilik kavramının kullanması yeterli değildir, çünkü performans kavramını açıklayan başka kavramlarda vardır (Kaplan, 2007: 57 - 58). Bunun yanında verimlilik, performansı kendi başına karşılayan bir kavram değildir. Verimlilik, performansın tam anlamıyla kullanıldığını gösteren, önemli bir performans göstergesidir.

Performansı etkileyen birçok etmen olup, bunlar performansın ölçüm yöntemi, performans göstergeleri ya da performans değerlendirme sistemlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak genel olarak bu etmenleri kişisel ve kişisel olmayan (örgütsel) özellikler şeklinde iki bölümde incelemek mümkündür.

3.1.2.1. Kişisel Özellikler

Çalışanın kişiliği ve kişiliğine bağlı olarak eğilimleri, istek ve istekleri de performansı etkileyen bir etmen olup, yapılan işe çalışanın kişiliğinin uygun olması durumunda, performansının olumlu etkilendiği, kişilik iş uyumunun olmadığı durumlarda ise artan strese bağlı olarak performansın düştüğü gözlemlenmiştir

(Erdoğan, 1991: 67). Dolayısıyla bir işletme ya da örgütte kişilerin sahip oldukları özellikler, performansı doğrudan etkilemektedir.

Yetenek, çalışanların yapabileceklerinin diğer bir ifadeyle performanslarının sınırlayıcısı olup, çalışana verilen görevler, kişiden beklenen özellik ve yeteneklerle uyumludur. Bu yetenek ve özelliklerin çalışanda bulunma derecesi, organizasyon içindeki statü farklılıklarını da belirleyen önemli bir unsur olup, yetenek denilince, çalışanın sahip olduğu düşünsel ve bedensel yeteneklerin tamamından söz edilmiş olunur. Yetenek, kişilerin belirli ilişkileri anlayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamı olup, bedensel yeteneğin kazanılması, yaşa ve belirli tecrübelerle bağlı iken, zihinsel yeteneklerin elde edilmesi, kalımsal özelliklere ve öğrenim yoluyla sağlanan birikime bağlıdır. Herkesin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yetenekler farklıdır. Bu nedenle de, kişilik farklılığı önem arz etmektedir (Erdoğan, 1991: 67). Bu durumun da, hem kişilerin, hem de kişiler üzerinden performansı etkilemesi kaçınılmazdır.

Yetenek denildiğinde, çalışanın sahip olduğu düşünsel ve bedensel yeteneklerin tamamından söz edilmekte olup, yetenek kişilerin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme ve sonuca ulaşma gibi düşünsel özelliklerin ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır (Erdoğan, 2007: 363). Bu bağlamda kişilerin sahip oldukları yeteneklerin de performans üzerinde ciddi etkilerinin olduğu ifade edilebilir.

Performans değerlemenin amaçlarından bir diğeri ise, iş tanımlarında ve iş analizlerinde daha önceden belirlenmiş standartlara hangi ölçüde yaklaşıldığının geri bildirimle saptanması olup, çalışanlara bu geri bildirimlerin olumlu bir yaklaşımla verilerek performansına katkıda bulunulması önemlidir. Bu sayede personelin eksik olduğu yönlerin tespiti yapılmış olur. Aksi durumda ise terfi edilmesi gereken ve yeni sorumluluklar almaya hazır olan personelin ortaya çıkması sağlanmış olur (Bayraktaroğlu, 2008: 105). Bu sayede, kişisel özelliklerin geliştirilmesi ve dolayısıyla performansın yükseltilmesi mümkündür.

Eğitim hizmetlerinin gerekliliği ve önemini artıran faktörler her alanda yaşanan değişimler olup eğitim, örgütlerde insan kaynakları yönetimi sisteminin bir alt sistemidir. İnsan davranışlarında ortaya çıkacak olumlu yöndeki değişmeler sayesinde örgütsel performansı artırmak ve böylece örgütün değişme ve gelişmelere uyum sağlamasını kolaylaştırmak ve mevcudiyetini piyasa şartlarında sabitlemek eğitimin en önemli amacı olup, örgütlerde eğitim hizmetleri, iş görenin kişisel ve mesleki gelişimini sağlarken, örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur (Aldemir vd, 1993: 147). Bu çalışmalar hem kişisel özelliklerin geliştirilmesinde, hem de performansın artmasında oldukça etkilidir.

Bireyler örgütte başlangıç, olgunluk ve gerileme aşamalarını sırayla yaşamakta olup, çalışanlar kariyer yolunun başlangıcında, daha çok işi öğrenme, eğitim ve kendilerini gelişme eğilimindedirler. Kariyerde olgunluk döneminde bireyler daha çok terfi, ücret artışı ve kendilerini gerçekleştirme eğilimi üzerindedir. Öte yandan gerileme döneminde ise emeklilik sürecine girecek olup, bireyler her bir kariyer evresinde görevlerini yerine getirecekler ve performans değerleme gereksinimi devam edecektir (Soylu, 2007: 132). Bu nedenle, performans üzerinde kişisel özelliklerin etkisi kalıcı olup, sürekli geliştirilme ve yeniden eğitim sürecine gereksinim vardır.

Performansı etkileyen kişisel özellikler genel olarak değerlendirildiğinde, soyut ve somut özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Çalışanların kapasiteleri, işleri yerine getirmedeki hassasiyet ve yetkinlikleri performans üzerinde etkili olan kavramlardır. Bunun yanında kişilerin performansları ile örgütün performansı arasında doğrudan ilişki olduğundan, işletme ve örgüt performansının yükseltilmesi için, kişisel özelliklerin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir.

3.1.2.2. Örgütsel Özellikler

Örgütsel yapının çağın şartlarına uyum sağlayacak gelişmelere adapte edilmesi gereğinin ana nedeni örgütün belirlenen stratejiler, planlar ve politikalar doğrultusunda hedeflerine ulaşmasını sağlamak olup, örgütleri oluşturan her parça ya da bölüm, işbirliği yaptıklarında onların kişisel ya da ayrı bir şekilde gerçekleştirdikleri çalışmaların toplamından daha fazla verim elde edecektir. Bu nedenle birbiriyle uyumlu

çalışacak, birbirini tamamlayacak örgütsel birimlere ek olarak bu birimlerde yer alacak çalışanların, birbirini tamamlayacak, uyumlu, yaratıcı ve yenilikçi çalışma yapmalarını sağlayacak çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir (Eren, 2005: 387). Dolayısıyla örgütün performansının artırılması için, örgütün de modern çağa ve gelişmelere uyum sağlaması gerekir.

Örgütlerin çoğunluğu için çalışanın en önemli özelliği, örgütün amaçlarına yapmış olduğu katkı olup, çalışanın işindeki performansı, görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek performans gösteren çalışan, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir ve örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur (Aldemir vd, 2004: 291). Bu nedenle örgütsel özelliklerin ve örgüt performansının, bireylere bağlı olduğu ifade edilebilir.

Bir işletme açısından bakıldığında işletmenin sürdürülebilir başarıyı sağlaması performansı ile bağlantılı olup, yöneticilerin işletmenin performansında etkili bir performans ölçüm sisteminden yararlanmalı önemlidir. Bu ölçüm sisteminden ulaşılabilecek bilgiler kurumu yöneten kişilerin ve kurum içerisindeki personelin davranışlarını yöneten ekipmanlar olup, bu bilgi kaynakları işletmenin temelini oluşturmaktadır (Karaman, 2009: 414). Bundan dolayı örgütsel özelliklerden örgütün bilgi düzeyi ve birikimi, performans üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Çalışanın izlemek zorunda olduğu iş programı da, çalışan performansını etkileyen iş ortamına ilişkin faktörlerden birisiyken, iş programının gerçekleşme zamanı ve kişiden beklenenlerin önemi de, çalışanın performansı üzerinde etkilidir. İş yaşam dengesinin kurulmadığı bir çalışma ortamında, çalışan başarısı da sınırlı olacaktır (Erdoğan, 1991: 147). Bundan ötürü işletmelerde örgüt ortamı, bireylerin başarısında ve dolayısıyla işletme performansında ciddi öneme sahiptir.

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur. Dolayısıyla da işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir işgörenin ya da grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olup, kişisel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Kişisel anlamda işgörenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecek ve

örgütün performansını arttırmak yöneticinin görevi olduğuna göre, işgörenlerin performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır (Berberoğlu, 1991: 39). Bu iki taraflı etkileşim sayesinde örgütün sahip olduğu imkan ve şartlar, çalışanların da performansını etkilemektedir.

Bütün örgütlerin kuruluşu, karizmatik kişilikleri ile ön plana çıkmış olan güçlü liderlerle beraber olmuş ve liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün temelini oluşturan temel değerleri ve inançları kendi ilişkilerinde yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Örgüt üyelerine rol modelliği yapmanın yanında, liderler örgütün kültürüne katkıda bulunan, işgörenleri motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı işletmeyi ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir (Helvacı, 2002: 1-2). Dolayısıyla örgüt içerisinde liderlik gibi örgütsel kültür ekipmanlarının varlığı, hem kişisel, hem de örgütsel performansı olumlu şekilde etkilemektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel özellikler, özellikle bireylerin performanslarının en etkili düzeyde kullanılmasında hayati önem taşırlar. Diğer bir ifadeyle çalışanların en yüksek performansla çalışmalarını için, örgütsel özelliklerin çalışanlarla en uyumlu hale gelmesi gerekir.

3.1.3. Performansın Ölçülmesi

Son yıllarda ülkemizde de, tüm dünyada olduğu gibi organizasyonlar açısından büyük öneme sahip insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmeleri ile ilgili çalışmaların sayısı, çalışanların performanslarını artırmak adına yaşanan bazı problemlerden dolayı, giderek artmıştır. Performans, bireylerin ya da kurumların hedeflerine hangi oranlarda ulaşabildiğinin ölçütüdür. Performans değerlendirmesi ise, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının belli başlı standartlara göre ya da “benzer pozisyonda çalışanların performansları” temelinde “ölçülmesini” içeren bir süreçtir (Soylu, 2007: 132). Dolayısıyla performans ölçümü süreci, verilen kaynaklardan elde edilen çıktılarının değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir.

Performans değerlendirme, kişinin, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesi olup, çalışanın performansından söz etmek için, önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, bu işin de çalışanın özellik ve yeteneklerine riayet etmesi ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da bulunması ve tanımlanan standarda ulaşma kişinin başarılı performansını gösterirken, standardın altında kalma da başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Yıldız vd., 2008: 240). Bu nedenle, tanımlanan standartların oldukça iyi bir şekilde planlanması gerekir. Çok düşük standartlarda herkes başarılı kabul edilirken, çok yüksek standartlarda ise herkesin başarısız kabul edilmesi söz konusu olabilir.

Bir performans değerlendirmesini planlamanın ve gerçekleştirimin çeşitli yolları olup, kullanılan sistem onun ihtiyaçlarına ve kültürüne göre değişiklik gösterir. Bazı değerlendirme prosedürleri performans ölçütleri yerine kişisel ölçütleri temel alırken, kimileri de kişisel yargıları bir tarafa bırakıp objektif ölçütlerle ölçüm yapar. Çoğu örgüt bunları kullandığından, objektif ve sübjektif değerlendirmeler üzerinde durulması daha doğru olup, organizasyonlar, sübjektif ve objektif ölçütlerin bir araya geldiği performans değerlendirmelerini etkili ve yasalara uygun bulmaktadırlar. Bu bağlamda, performans değerlendirmeleri tartışılırken genellikle iş tanımları temel alınır. Dolayısıyla çalışanların değerlendirme sonucunda elde ettikleri göz önünde bulundurulmakla birlikte, yönetim yapısı sürekli değiştiği ve çalışma grupları artık üretim birimleri haline geldikleri için performans değerlendirmeleri de artık grup değerlendirmelerini daha fazla içermektedirler (Şahiner, 1993: 39). Dolayısıyla takım çalışmasının önem kazandığı ve uluslararası boyutta işletmelerin ve örgütlerin arttığı günümüzde, sadece kişisel anlamda değil, grup anlamında da performansın ele alınmasında büyük fayda vardır.

Performans değerlendirme, çalışanın amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesi olup, amacı ise çalışan hakkında değerlendirme yapmak ve buna göre sonuç koymaktır. Ortaya konacak bu görüşün inandırıcı, güvenilir ve saygın olabilmesi için mümkün olduğu kadar açık, belirgin ve hepsinden önemlisi objektif olması gerekir (Boylu ve Sökmen, 2002: 168). Ancak bu sayede performans ölçüm sistemine olan

güven artacak ve dolayısıyla bu sayede, çalışanların daha yüksek motivasyona sahip olmaları mümkün olabilecektir.

Performans yönetiminin amacı, organizasyon içerisindeki bireylerin, takımların, çalışma gruplarının daha verimli ve etkin bir şekilde çalışması olup, yöneticiler performans yönetimini temel alarak bireylerin yeteneklerini, bilgi, becerisini geliştirecek planlar yaparlar. Performans yönetim sürecinde performansı inceleme sürekli hale getirilir. Performans yönetiminde sadece yılda bir defa değil, devamlı halde bir performans incelemesi yapılmakta olup, çalışanların organizasyonun strateji ve hedefleriyle bütünleşmesini ve kişisel olarak ne şekilde katkıda bulduklarının belirlenmesini sağlar (Helvacı, 2002: 157). Bu anlamda değerlendirildiğinde performans yönetimi, etkili bir şekilde kullanıldığı takdirde, bir tür işletme adaptasyon ve oryantasyon görevi görmektedir.

Sadece kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olup, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece bireyler, kendi çalışmalarının sonuçlarını bile anlamda çıktılarını görür ve kişisel başarısının sonuçlarını değerlendirirken, kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşmış ulaşmadığı, kariyer geleceğinin ne şekilde performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Nihayetinde ise göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olup, bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (Kaplan, 2007: 58-59). Kısacası performansın ölçümü ve yönetimi, sadece işletme için değil, çalışanlar için de hayati önem taşımaktadır.

Performans ölçüm sisteminin başarılı olabilmesi için, öncelikle ana hedefler belirlenmelidir. Daha sonra ise çalışan herkesin ne yapacağı ortaya çıkarılmalı ve çalışanlar takımların belirlenen hedefleri doğrultusunda, kişisel hedeflere sahip

olmalıdırlar. Kişilerin ve ekiplerin hedefleri açık ve anlaşılabilir olmalı, sınırları doğru belirlenmelidir (Coşkun, 2005: 8). Bu nedenle performans ölçümünün bir bütün halde ele alınmasının gerekli olduğu ifade edilebilir.

Genel olarak değerlendirmek gerekirse performansın ölçümü, oldukça hassas bir konudur. Performansın ölçümü, aynı zamanda performansın yönetilmesinin de ilk aşaması olup, başarılı bir şekilde ölçülen performansın, yönetimi de daha başarılı olmaktadır. Bunun yanında yanlış performans ölçümü, işletmelerin çok kötü durumdayken kendilerini iyi zannetmeleri, ya da iyi durumdayken kendilerini kötü zannetmelerine neden olmaktadır. Personel bazında değerlendirildiğinde ise performans ölçümü, işletme ya da örgüt içerisindeki adaletin bir göstergesidir.

3.1.4. Çalışan Performansı

İşletmeler için performans, çalışanın işletme amaçlarına yapmış olduğu katkı olup işletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de çalışan performansının arttırılmasıdır. Bunun yanında performans, çalışanın, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir (Boylu ve Sökmen, 2002: 167-182). Dolayısıyla çalışan performansını, personelin verilen görevi yerine getirebilme derecesi olarak tanımlamak mümkündür.

Performans yönetim sistemi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve şirket içinde işi yapan personel ile o işin sonuçlarından etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi arttırarak kişisel gelişimi hızlandırırken, kişisel başarıların arttırılmasında ve dolaylı olarak şirketin başarısının arttırılmasında etkili bir araç olarak görülmektedir. Sonuç olarak sistem, kişisel hedeflerin şirket hedefleri doğrultusunda olmasını belirleyen bir hedef sistemi olur. Bunun yanında yapılan işlerin doğru ve düzgün olarak yapılmasını sağlamaya yönelik bir kontrol sistemidir (Uyargil vd, 2000: 244). Bu nedenle, etkili bir çalışan performansı ölçümü ve yönetiminde, kapsamlı bir performans yönetim sistemine gereksinim vardır.

Çalışan performansı ile özdeğerlendirme arasında da bir ilişki vardır. Özdeğerlendirmenin daha çok yöneticilerinin astlarından değerlendirme sürecine dahil olmalarını istemeleri durumunda faydalı olup, performans değerlendirme mülakatına girmeden önce çalışan performans değerlendirme formunu doldurur. Bunun ardından performans mülakatı sırasında yönetici ve çalışan performans konusunda tartışılır. Daha sonra ise bir uzlaşmaya varılması amaçlanır. Yöneticinin çalışanıyla beraber geleceğe yönelik bir hedef belirlenmesi ve çalışanın eğitim ya da kendini geliştirme sürecinde hangi yolların takip edilmesinin gerektiği konusunda yol gösterici olmaktadır. Dolayısıyla çalışanın motivasyonun ve kendini geliştirmesinin sürekliliği amaçlanmaktadır (Fındıkçı, 2007: 138). Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler almaya gereksinimi olup, performans değerlendirme kişi düzeyinde kişisel psikolojik bir gereksinim olduğu halde örgüt içinde insani kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemli olup, performans değerlemenin gereklilikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şehitoğlu, 2010: 101):

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde kişisel psikolojik bir ihtiyaçtır. Öte yandan kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmek olup, kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak sağlar. Bu sayede kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulmasını sağlar. Bu sayede iletişimin geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarını ve eksikliklerini gidermelerini sağlamaktadır.

- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine katkıda bulunmaktadır.
- Çalışanların hedeflerine ulaşmalarında kendilerini kontrol etmelerine olanak sağlamaktadır.

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı belirlenmesi, değerlendirmenin en önemli aşaması olup, değerlendirmeyi kimlerin yapacağını bulunması, işletmenin yönetim ve çalışan politikasına bağlı olarak seçilecek değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenir. Değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin, yeterli gözlem yapabilecek ve gözlediği performanslarla ilgili doğru kanaate varabilecek kişiler olması önem taşımaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2008: 98). Çünkü son aşamada performans değerlendirme sonuçlarına göre hem işletme, hem de çalışan ileriki zamanların planlamasını yapacaktır.

3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans ölçümünün geçmişten günümüze gelişiminde iki dönemden bahsedilmekte olup, 80-90'lı yıllarında performans ölçümünde kâr, verimlilik ve yatırımların geri dönüşümü gibi finansal göstergeler temel alınmıştır. Öte yandan 80'li yılların sonlarında sadece finansal indikatörlere odaklanan performans ölçüm sistemlerinin yetersizliği üzerinde durulmuştur. Geleneksel performans sistemlerinden duyulan mutsuzluk 90'lı yıllarda çok boyutlu ve finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlere de odaklanarak geleceğe yönelik ölçüm sistemleri oluşturulmuştur (Baynal ve Karasakal, 2006: 120). Dolayısıyla günümüzde kullanılan performans ölçüm sistemleri her ne kadar işletme ve ölçülen performans kriterlerine göre çeşitlilik gösterse de, bazı yöntemler literatürde ön plana çıkmıştır. Bu bölümde, bu yöntemler hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

3.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme

360 derece geri bildirim; çalışanların, amirlerin, ikinci derece ilgililerin ve müşterilerin bildirimlerini de içeren bir değerlendirme yöntemi olup, geri bildirim sonuçları genelde müdür tarafından çizelge haline getirilerek çalışanlarla paylaşılır. Sonuçların yorumları, eğilimleri ve konuları geri bildirim bir parçası olarak paylaşılarak, tam kapsamlı incelemenin asıl hedefi çalışanlara kendi performanslarını birkaç açıdan görme olanağı sağlamaktır. Bu sayede çalışanlar kendi gelecekleri için kendilerine amaçlar koyabilmekte ve kendi kariyerlerine olduğu kadar işletmenin de faydasına olacaktır (Pınar, 2012: 50). Dolayısıyla bu sayede, çalışan hem işletmedeki mevcut katkısını öğrenebilecek, hem de gelişmesi gereken özellikleri hakkında öz eleştiri yapabilecektir.

360 derece performans değerlendirmenin amacını Aytaç (2003), performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamak şeklinde ifade etmiştir. Şenol (2003), 360 derece performans değerlendirme çalışmasının amacını, çalışanların kendi düzeyindekiler, üstleri ve astlarına çalışma ortamında performanslarına etki eden davranışsal özellikleri ile ilgili yapıcı geribildirimler verebilmelerine olanak sağlamak şeklinde belirtmektedir (Bayram, 2006: 54). Her iki tanımın da ortak noktası, kişisel gelişim ve yeteneklerin ön planda olduğu, daha çok birey odaklı yaklaşımdan genele giden bir yapıdır.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde, kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak izlenmesi olup bu alanlar, liderlik, iletişim, insanlarla ilişkiler, değişimlere uyabilirlik, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve çalışanın geliştirilmesidir (Şehitoğlu, 2010: 106). Bu alanlar genel olarak değerlendirildiğinde, kişisel özelliklerin daha fazla önem kazandığı görülmektedir.

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 süreç olup gelişim yöntemi ile kişisel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanında bir grubun ya da

takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkün olabilmektedir. Örgütler, 360 derece performans değerlendirmeyi farklı hedeflerle kullanabilmekte olup, en yaygın amaçlardan bazıları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Bayram, 2006: 52-55):

- Örgütler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak isterler. Bunun için 360 derece değerlendirmeleri kullanmaktadır. Yine 360 derece değerlendirmenin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim hizmetlerinin etkinliğini ölçmeye de veri sağlayacaktır.
- 360 derece değerlendirmeler, takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmakta olup, takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri nasıl karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmaktadır.
- Yönetimin etkinliğini ölçme konusunda önemli olup yöneticilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim alarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine fırsat tanımaktadır.
- Örgütler bazen 360 derece değerlendirmeyi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.
- Örgütler 360 derece değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde 360 derece performans yönetimi ve değerlendirmesi, bireylerin örgüt içindeki uyumu, adaptasyonu, farklı örgütsel özellikleri kullanabilme eğilimi gibi örgütsel özellikler üzerine yoğunlaşmaktadır. Temel felsefe, örgüte daha fazla adapte olmuş, kişisel yeteneklerin ve yetenek yönetiminin daha yüksek sonuçlar verdiği bir performans ölçüm modelidir.

3.2.2. Kontrol Listesi

Değerleyicinin personelin performansını ve niteliklerini en iyi tanımlayan bir sözcüğü ya da ifadeyi seçmesini gerektirmekte olup, performansın en önemli ve gözlemlenebilir yanlarını içerir. Böyle bir aracın geliştirilebilmesi için personelin yaptığı işin ya da performansının bütün kritik yönlerinin tanınması gerekli olup, işin yapılması sırasında göz önünde bulundurulacak hususların ve personelde bulunması istenen tüm özelliklerin belirtilmiş olmasına bağlıdır. Bunun için dikkatli bir iş analizinin yapılması gerekli olup, kontrol listesi formunda bu özellikler davranışsal ifadelerle gösterilir. Daha sonrasında değerlendirilecek kişinin bunları nasıl yaptığı araştırılır. Değerlendirmenin sonucunda personelin aldığı pozitif işaretler sayılarak bir puan elde edilerek, kimi kontrol listelerinde formda yer alan her maddeye eşit puanlar verilirken, bazılarında iş performansı bakımından farklı değer taşıdıkları düşünülen maddelere daha fazla puan verilir (Pınar, 2012: 37). Kontrol listelerindeki maddeler, işletmenin ve örgüt yapısının içeriğine göre de şekillenmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde kontrol listeleri, bir işletmenin ya da örgütün içerisindeki yapılması gerekli olan işlemlerin minimum gereksinimlerini nicel kıstaslara dönüştüren bir yöntemdir. Bu yöntemde kontrol listelerinin tam olarak sayısal bir şekilde ifade edilebilmesi, yöntemin başarısını da gösteren önemli bir etmendir.

3.2.3. Takım (Ekip) Çalışması

Uygulamada insanlar temel amaçları değerlendirdiği zaman, ekibin hedeflerinin bazen değişmesi ve böylece ekibin bütününe daha iyi hizmet vermesi gerektiğini anlamakta ve üstlendikleri görevleri daha yararlı ve etkili bir biçimde yerine getirmekte olup, birbirlerini destekleyen ekip üyeleri arasında hedefler paylaşılnca, herkes beraber yararlı bir şekilde çalışmaya başlamaktadır. Kendilerine verilen görevi yerine getirmeleri için gerekli olan beceri ve teknik bilgilerin yanı sıra ekip çalışması yeteneğini de kazanmaları ekibin başarısını daha da arttırmaktadır (Soylu, 2007: 132). Dolayısıyla takım çalışmasında, tek tek bireylerin performansları üzerinden gidilerek, genel olarak örgütün ya da örgüt içerisindeki birimlerin performanslarının yükseltilmesi üzerine odaklanılmaktadır.

Günümüzde örgütler çalışanların sinerjik etkilerinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için işletmelerin farklı departmanlarında çalışmakta olan bireyleri bir araya getirmek suretiyle çapraz fonksiyonel ekipler oluşturmakta olup, farklı departmanlardan gelen insanların ortak noktaları bunların aynı hiyerarşik kademedede görev yapma özelliklerine sahip olmalarıdır. Bu işletmeler örgütsel vizyonlarını yeniden gözden geçirirken, kaliteli ürün ve hizmet ortaya koyma öncelikli hedefleri arasında yer almakta olup, çapraz fonksiyonlu ekiplerden kaynaklanmaktadır ve değişik çalışma alanlarından gelen bireylerin oluşturduğu bileşimin ekip çalışmalarının temelini oluşturacağı net bir şekilde görülmektedir (Gökçe, 2011: 9). Bu nedenle takım çalışmasında performansın artması çalışma kriterlerinin yanında, takım içindeki uyumun da önemli olduğu bir konudur.

Ekip çalışmasının önemi, modern yönetim anlayışı ile beraber 50' li yıllardan itibaren incelenmeye başlanmış olup, 50'li yıllardan sonra 70'lerde bu çalışmalarda tekrar bir artış gözlenmiştir. Örgüt çalışanlarının becerileri kurumsal problemlerin çözümünde yararlanılabilecek kaynak olarak görülmüştür. 80'li yıllardan itibaren kalite çalışmaları ile beraber müşteri memnuniyetinin önem kazanması, birimler arası işbirliğinin sağlanmasının ve ekip çalışmasının önemi artmıştır. Örgütün misyon ve vizyonuna uygun olarak oluşturulan birimlerin etkin ekipler haline dönüştürülmesi, toplam kalite yönetimi gibi çeşitli amaçlarla oluşturulan geçici ekiplerin sayılarının hızla artması bunun sonucudur. Bireylerin buldukları ekipte kişisel amaçlarına ulaşma ya da bazı ihtiyaçlarını karşılama imkânı bulabilmeleri de, ekip kavramına dayalı uygulamaların artmasında önemli bir neden olarak sayılabilir (Soylu, 2007: 132). Buradan hareketle, ekip ya da takım çalışmasında performansın, bireylerin takım içerisindeki uygulama imkanlarının artmasıyla ilişkili olduğu ifade edilebilir.

Bilgi oluşturulduğu ve kullanıldığı fiziki, fiili ya da zihinsel alanlardan ayrı tutulamaz bir karaktere sahip olup, ekiplerde bilgi yönetimi için gereken yapıları ortaya koymak zorunludur. Bilgi yönetiminde kullanılan araçlar iletişim boyutunda ekip içinde dengeli bir yapıya sahip değilse, uygulama oldukça zorlaşmakta olup, iyi bir iletişim bir ekibin hedeflerine bağlı olduğu kadar ekibin iş birliğine de bağlıdır. Bir ekibin gereksinimleri analiz edildiğinde ortaya çoğu kez direk ve eş zamanlı etkileşim çıkararak, ekipler farklı bölgeler, örgütler ya da işletmelerden gelen üyelerden

oluşabilir. Böyle ekipler için takım içinde ve takımlar arasında bilgi transferinde dokümanlarını ve uygulamaları paylaşmayı sağlamaktadır. İkinci aşama ekip kuralları, anlaşmalar ve genel değerler ya da standartlarla ilgili olup ekibin amacı, oluşumu, terminolojisi ile yönelik bilgiler içermektedir ve örgütlerde etkili bilgi paylaşımı için bunlar soyut faktörler olsa da, takımda güven ve birlik sağlaması yönüyle etkili bilgi transferinin gerçekleştirilmesine imkân vermektedir (Soylu, 2007: 132). Bu nedenle takımlarda performansın yükseltilmesi için, takım içerisindeki bilgi transferinin de yeterli ve etkili olması gerekir.

Takım içerisinde değerlendirme, değerlendirilecek kişinin direkt olarak kendi üstü ve bir üstü ya da üç dört amiri tarafından oluşturulan grup tarafından yapılmakta olup, değerlendiriciler, çalışanın işi hakkında bilgisi olan ve genel olarak çalışanların performanslarına katkı sağlayabile kişiler arasından dikkatle seçilmektedirler. Bu değerlendirme grubu, iş performansı standartları, çalışanların performansı, tespit edilen performans düşüklüğünün neden kaynaklanabileceği ve performans geliştirme yöntemlerini tartışarak iki amire yardımcı olurken, tartışmayı ilk üst ya da bu konuda deneyimli bir lider yönetir. Bu lider tartışmaların mümkün olduğu derecede şeffaf olmasından sorumlu olup, ayrıca son değerlendirmenin hazırlanmasından sorumludur (Pınar, 2012: 49). Dolayısıyla takım çalışmasına dayalı bir performans ölçüm sisteminde, bireyler üzerinden elde edilen takımlar, genele giderken daha spesifik sonuçlar vermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde takım çalışması yöntemi ile performans ölçümü, örgüt içerisindeki belli görevleri yerine getirmek için bir araya gelmiş olan çalışanların, bir anlamda o takıma uyma düzeylerinin bir göstergesidir. Burada takımlar daha sonra birer birey gibi düşünülerek, genel performans ölçüm değerlerine gidilmektedir.

3.2.4. Grafik Derecelendirme Yöntemi

İşletmelerde başarı değerlemede kullanılacak en basit tekniklerden birisi olan grafik değerlendirme yöntemi, bir iş grubunu oluşturan çalışanları genel olarak değerlemede kullanılmaktadır. Bunun yanında, her bir çalışanın belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilir. Grafik değerlendirme yöntemi ile geliştirilecek ölçeği, basit bir kontrol listesi olarak nitelendirmek mümkün değildir. Başarılı bir düzenleme ile çok yönlü analizlerin yapılması da bu yöntemle mümkündür (Pınar, 2012: 37). Dolayısıyla grafik yöntemi, sayısal ya da nitel veriler üzerinden, görselleştirme yoluyla daha bilişsel değerlendirmeler yapmaya olanak vermektedir.

Grafik değerlendirme yönteminin birkaç türü olup, değerlendirme yapan yöneticiden astı durumundaki her personel için genellikle yılda bir defa değerlendirme formu doldurması en yaygın kullanılan türüdür. Grafik değerlendirme ölçekleri geliştirirken, ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan başarı boyutları belirlenerek, bu boyutlar kendi içinde değerlendirilir. Değerlendirme formundaki söz konusu bu çeşitli nitelik ya da faktörlere bakılarak yapılır ve bu faktörler genelde değerlendirilen çalışanın kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörlerdir (Kaynak vd, 2000: 213). Dolayısıyla bu yöntem sayesinde, çalışanların performans boyutlarının değerlendirilmesi ve buna uygun bir şekilde grafik değerlendirme ölçütleri getirilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde grafik değerlendirme yöntemi, nicel verilerin daha görsel bir şekilde değerlendirilmesine olanak veren bir yöntemdir. Grafik değerlendirme yönteminin kullanımında, işletme ya da örgüt için gerekli olan değerlendirme kriterleri boyutlar şeklinde belirlenmekte ve buna göre değerlendirmeler yapılmaktadır.

3.2.5. Kritik olay Yöntemi

Bazı kaynaklarda ilginç olay yöntemi bazı kaynaklarda ise kritik boyutlar yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntem, çalışan davranışlarındaki ilginç olayları teşhis etmeyi, sınıflandırma ve kaydetme amacıyla kullanılır. Bu yöntem amirlerin iş sırasında gözlemledikleri başarı ve başarısızlıkların kaydedilmesi ve bu kayıtlara göre performansın ölçülmesinden oluşmakta olup, kaydedilen olaylar çalışanın performans derecesini gösteren kritik olaylardan oluşmaktadır. Bu yöntemde önemli olan, insanların başarıları arasındaki önemli genel farkların, onların meşgul olduğu, ister iyi ister kötü olsun, olağanüstü davranışlardan ileri gelmesi olup, kritik olaylar tekniğinde değerlemeyi yapanın sorumluluğu kişileri gözlemlemek ve onların gerçekleştirmiş oldukları ilginç olayları kaydetmektir (Bayraktaroğlu, 2008: 123). Bu sayede çalışanların kritik olaylar karşısındaki tutumları belirlenmekte ve buna göre çalışanların performansları ölçülmektedir.

Kritik olay yöntemi genel olarak değerlendirildiğinde, bir anlamda çalışanın geçmiş karnesi oluşturulmakta ve önemli olaylar karşısında verdiği tepkiler, gösterdiği davranışlar bir arada değerlendirilmektedir. Bu sayede çalışanların, işletme ya da örgüt için önemli olaylardaki performanslarının ölçümü mümkün olabilmektedir.

3.2.6. Basit Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminde bireyler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, bireyler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılmamakta olup, bu gibi olumsuzluklar sebebiyle sıralama yöntemi günümüzde işletmeler tarafından fazla kullanılmamaktadır. Öte yandan bazı işletmeler, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını test etmek, kontrol etmek ya da desteklemek amacıyla bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarına gereksinim duymaktadır. Bunun yanında aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolaşma konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan kurumlara rastlanmaktadır (Uyargil vd, 1994: 38). Dolayısıyla işletme ya da örgüt içerisinde yatay bir değerlendirme ve performans ölçümünün gerekli olduğu durumlarda, basit sıralama yöntemi oldukça kullanışlı bir yöntemdir.

Basit sıralama yöntemi genel olarak değerlendirildiğinde, bireylerin performans göstergeleri belirlenmekte, sayısal verilerin bir sıra halinde olduğu tablolar oluşturulmakta ve buna göre değerlendirme sıralarına yer verilmektedir. Diğer yöntemlere göre çıktıları daha tekdüze olsa da basit sıralama yöntemi, uygulamanın kolaylığı açısından sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

4.1. YÖNTEM BİLEŞENLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, yöntem bileşenlerine yer verilmiştir. Bu bölümde çalışmanın amacı, önemi, problemi, hipotezler, evren ve örnekleme gibi yönetime ilişkin bilgiler yer almaktadır.

4.1.1. Çalışmanın Amacı

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

Çalışmada ayrıca, çalışan performansının ölçülmesinin yanında, müşteri memnuniyeti düzeyine de bakılarak, aynı zamanda çalışanların performanslarının dışarıdan da değerlendirilmesi ve çalışanların performanslarının hem çalışanlar, hem de müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiğinin incelenmesi amaçlanmıştır.

4.1.2. Çalışmanın Önemi

Yapılan bu araştırma iki açıdan önem arz etmektedir. Birincisi, hizmet sektöründe, çalışan performansının üzerine odaklanmasıdır. Yapısı itibariyle hizmet sektöründe, üretim sektöründen farklı olarak, çalışmanın performansı daha nitel kavramlara dayanmaktadır. Bu nedenle hizmet sektöründe, bir üretim sektöründe olduğu gibi birim saat başına üretim, mesai saati başına performans gibi nicel kriterlerin oluşturulması söz konusu değildir. Aynı sürede, aynı sayıda müşteriye bakan iki farklı banka personelinin performansı, genel olarak değerlendirildiğinde eşit gibi görülebilir. Çünkü aynı sürede, aynı sayıda müşteriyle işlem yapılmıştır. Bunun yanında işlem türü farklı olabilir. Bir çalışan çok kısa süren işleri uzatarak yaparken, diğeri uzun işlemleri kısaltarak aynı sürede aynı işlem sayısına ulaşabilir. Dahası, aynı sürede, aynı işlemi yaparak aynı müşteriye bakan iki çalışanın da performansları görüldüğü gibi eşit olmayabilir. Bir çalışanın müşterileri sunulan hizmetten memnun değilken, diğeri memnun olabilir. Diğeri bir ifadeyle, çalışanların müşteri memnuniyeti ve müşteri ilişkileri açısından işletmenin entelektüel sermayesine katkısı farklı olabilir. Netice itibariyle hizmet sektöründe, insanlar arası ilişki ve buna bağlı olarak memnuniyet söz konusu olacağından, performans ölçümünün salt nicel verilere dayalı ölçümü oldukça zordur. Çalışmada, bu soruna değinilmesi ve çalışan performansının hizmet sektöründeki nitel yanlarını incelemesi açısından çalışma önem arz etmektedir.

Çalışmanın bir diğeri önemi ise hizmet sektöründe çalışan performansını sadece çalışan ya da örgüt odaklı değil, aynı zamanda müşteri odaklı olarak da ele almasıdır. Bu bağlamda çalışmada, çalışanların performans ölçümlerinin yanında, çalışanların performanslarından kaynaklanan müşteri memnuniyetinin de değerlendirilmesi, daha sonra ise çalışanın performans değerlendirme sistemlerini değerlendirmesi amaçlanmıştır. Hizmet sektöründe çalışanın performansını çok boyutlu olarak incelemesi açısından da çalışma önem arz etmektedir.

4.1.3. Çalışmanın Problemi

Çalışmanın ana problemi aşağıdaki gibi desenlenmiştir:

“Hizmet sektöründe çalışan performansı ve performans sistemine olan güven, çalışanların demografik özellikleri ile değişmekte midir??”

Buna bağlı olarak çalışmada, aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Bankacılık sektöründe çalışanların performans algılarını hangi demografik değişkenler etkilemektedir?
2. Çalışanlar performans ölçüm sistemlerine ilişkin olarak ne düşünmektedir ve ideal performans değerlendirme sistemi ne şekilde olmalıdır?

4.1.4. Hipotezler

Çalışmada aşağıdaki sıfır hipotezleri test edilmiştir:

HİPOTEZLER
H1: Çalışanların cinsiyetlerine göre performans puanları arasında fark yoktur.
H2: Çalışanların cinsiyetlerine göre güven puanları arasında fark yoktur.
H3: Çalışanların görev türlerine göre performans puanları arasında fark yoktur.
H4: Çalışanların görev türlerine göre güven puanları arasında fark yoktur.
H5: Çalışanların eğitimlerine göre performans puanları arasında fark yoktur.
H6: Çalışanların eğitimlerine göre güven puanları arasında fark yoktur.
H7: Çalışanların gelirlerine göre performans puanları arasında fark yoktur.
H8: Çalışanların gelirlerine göre güven puanları arasında fark yoktur.
H9: Çalışanların banka türlerine göre performans puanları arasında fark yoktur.
H10: Çalışanların banka türlerine göre güven puanları arasında fark yoktur.
H11: Çalışanların güven puanlarıyla performans puanları arasında ilişki yoktur.

4.1.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini bir hizmet sektörü olarak bankacılık çalışanları ve müşterileri, örneklemini ise Kemerburgaz'da bulunan banka şubelerinde görev yapan 159 banka çalışanı oluşturmaktadır.

4.2. VERİLERİN DERLENMESİ

Çalışmanın devam eden bölümünde, çalışmada kullanılan verilerin derlenmesi, istatistiksel yöntemler ve verilerin yorumlanmasında kullanılan yöntemlere yer verilmiştir.

4.2.1. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket envanteri dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerini ölçen kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Türker (2010) tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış olan çalışan performansı ölçeği, üçüncü bölümde performans ölçüm kriterleri ve son bölümde ise demografik yapıyı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan performans ölçüm kriterleri bulunmaktadır.

Çalışan performansını ölçen 7 sorunun olduğu çalışan performansı ölçeği, Türker'in (2010) Enformasyon Paylaşımı, Bütçesel Katılım ve İş Memnuniyetinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi isimli yüksek lisans tezinde kullandığı ölçek olup, geçerliliği ve güvenilirliği araştırmacı tarafından yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucuna göre araştırmacı tarafından ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değeri 0,694 olarak bulunmuştur. Bu değer, literatürde kabul gören 0,60-0,70 aralığındadır (Karasar, 2010: 45) ve ölçeğe verilen yanıtların %69,4 güvenilir olduğunu göstermektedir. Yine çalışmada geçerlilik analizi için yapılan Faktör Analizinde, faktör analizi için açıklanan toplam varyans % 68,109 olarak bulunmuştur.

Araştırma anketinde son olarak performans ölçüm kriterlerinin olduğu bir bölüm araştırmacı tarafından, uzman görüşleri alınarak geliştirilmiştir. Bu bölümde toplam 14 madde olup, sonrasında ise bunların dışında değerlendirme kriterlerinin ne olacağı sorulmuştur. Bu bölümde sorulan kriterler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. 2. Değerlendirmede kullanılan kriterler

1. İşi zamanında yerine getirme
2. Müşterilerle güzler yüzlü iletişim
3. Alanında bilgi sahibi olma
4. Alınan melek içi eğitimler
5. Mezuniyet türü
6. Mezuniyet derecesi
7. Mesai saatleri
8. Görev yapılan birim
9. Birimdeki personel sayısı
10. Şubeye gelen müşteri sayısı
11. Şubede yapılan işlem türü
12. Şubede yapılan işlem hacmi
13. Şubenin bulunduğu yerleşim yerinin özellikleri
14. Şubenin çalışma saatleri

Çalışmada, Türker (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanıldığı ve ölçeğin daha önce geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapıldığı için, bu çalışmada da doğrulayıcı faktör analizi (Confirmative Factor Anaylsis) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2.3'te verilmiştir.

Tablo 2. 3. Faktör analizi sonuçları

	F1	F2	F3
Per_1	,906		
Per_2	,844		
Per_3	,984		
Per_4	,937		
Per_5	,905		
Per_6	,977		
Per_7	,947		
Krit_1		,955	
Krit_2		,957	
Krit_3		,967	
Krit_4		,983	
Krit_5		,972	
Krit_6		,919	
Krit_7		,882	
Krit_8		,931	
Krit_9		,970	
Krit_10		,959	
Krit_11		,956	
Krit_12		,788	
Krit_13		,957	
Krit_14		,957	
Güv_1			,839
Güv_2			,989
Güv_3			,938
Güv_4			,965
Güv_5			,985
Güv_6			,958
Güv_7			,843
Varyans Değeri	29,21	49,10	62,38

Tablodan da görüleceği gibi, tüm maddelerin faktör yükleri 0,40 değerinin üzerinde ve geçerlidir. Araştırma ölçeği toplam varyansın %62,38'i açıklamaktadır.

4.2.2. Verilerin Toplanması

Çalışma verilerinin toplanması gönüllülük usulüne dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle çalışanlara ve müşterilere konuya ilişkin kısa bir bilgi verilmiş, daha sonra anket envanteri verilmiştir. Daha sonra katılımcıların anlamadıkları sorunun olup olmadığı sorulmuştur.

4.2.3. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Çalışmada nonparametrik verilerin tanımlanmasında Frekans Analizi kullanılmıştır. Ölçek ortalamaları için ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. İkili verilerin fark analizinde parametrik veriler için Student-t testi kullanılmıştır. T-testi, ölçüm değerlerinin normal dağılımında, iki grubun farkının alınmasında kullanılmaktadır. Çalışmada ölçek verilerinin normallik dağılımı göstermesi nedeniyle T-testi ile iki grup arasındaki farka bakılmıştır. T-testinde, iki grubun farkının incelenmesi için verilerin öncelikle iki grup arasında eşit varyanslı dağılıp dağılmadığına bakılmaktadır. Levene testi ile varyans testi yapılmış, varyansları eşit olanlar için t-testi eşit varyans prosedürü sonuçları, eşit olmayanlar için ise eşit olmayan varyans t-testi sonuçları alınmıştır. Yine normalliği sağlayan ölçek ortalamalarının ikiden çok gruplar arasındaki farkı için ise One Way ANOVA testi kullanılmıştır. Yine ANOVA testinde de, Levene testi ile varyansların homojenliği test edilmiştir. Parametrik verilerin normallik dağılımları Kolmogorov–Smirnov testi ile analiz edilmiştir. İki veri arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon testleri yapılmaktadır. Çalışmada, ölçek verileri normal dağılım gösterdiği ve parametrik veri kabul edildiği için, korelasyon analizinde ise Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Tüm analizler %95 güven aralığında (0,05 anlamlılık seviyesinde) gerçekleştirilmiştir. Analizlerin yapılmasında SPSS 17,0 For Windows paket programından yararlanılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcılardan elde edilen verilerin derlenmesine ve bulgulara yer verilmiştir.

5.1. Demografik Özellikler

Ankete katılan banka çalışanlarının cinsiyet, görev türü, gelir düzeyi, eğitim durumu ve çalışılan banka türü demografik bilgiler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 5.1'deki gibidir.

Tablo 5. 1. Demografik özellikler

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
<i>Cinsiyet</i>		
Erkek	66	41,5
Kadın	93	58,5
<i>Görev Türü</i>		
Yönetici	41	25,8
Yönetici dışı	118	74,2
<i>Eğitim</i>		
Lisans	83	52,2
Lisansüstü	76	47,8
<i>Gelir Durumu</i>		
2001-2500 TL arası	89	56,0
2501 TL ve üzeri	70	44,0
<i>Banka Türü</i>		
Özel	80	50,3
Kamu	79	49,7

Tablodan da görüleceği gibi, katılımcıların %41,5'i (66 kişi) erkek ve %58,5'i (93 kişi) kadındır. Bu dağılım aynı zamanda, Şekil 3.1'de de gösterilmiştir. Şekilde de görüleceği gibi, araştırmaya katılan bankacılardan erkeklerin sayısı, kadınlardan daha azdır. Bunun yanında grupların birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %25,2'i (41 kişi) yönetici ve %74,2'si (118 kişi) yönetici dışı kadrolarda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan bankacıların büyükçe bir bölümünün yönetici dışındaki kadrolarda istihdam edildiği görülmektedir. Genel olarak bu dağılımın, banka şubelerindeki görev dağılımına paralel olduğu ifade edilebilir.

Eğitim durumuna göre dağılım incelendiğinde, çalışmaya katılan bankacıların %52,2'sinin (83 kişi) lisans ve %47,8'inin (76 kişi) lisansüstü eğitime sahip oldukları görülmektedir. Banka çalışanlarının eğitim durumlarının genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Gerçekten de ülkemizde, özellikle son otuz yılda eğitim alanında ciddi bir yükselme olmuştur. Özellikle yüksek lisans yapan bireylerin sayısı geçtiğimiz yıllardan itibaren ciddi artış göstermektedir. Bankacılar arasında da lisansüstü eğitimin giderek daha popüler olduğunu ifade etmek mümkündür.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının gelir durumuna göre dağılımlarına bakıldığında, %56,0'sının 2001-2500 TL arası ve %44,0'ünün 2501 TL ve üzeri aylık gelire sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının genel olarak gelir durumlarının yüksek olduğu görülmektedir. Burada, çalışanların daha çok çalışan bir eşe sahip oldukları görülmektedir. Bunun yanında, mesai ödemeleri, yöneticilik ya da ek görevler gibi nedenlerle, taban aylığına katkının olduğu görülmektedir.

Banka çalışanlarından araştırmaya katılanların banka türüne göre dağılımları incelendiğinde, %50,3'ünün (80 kişi) özel bankalarda ve %49,7'sinin de kamu bankalarında çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan kamu ve özel banka çalışanlarının sayıları birbirine yakındır. Geçmişte, özel bankaların çalışan sayısı, şube sayısı, imkanları vs. daha fazlayken, özellikle mali disiplin ve BDDK sonrasında, kamu bankalarının da ciddi bir yükseliş gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle örneklem dağılımının, evreni yeterince temsil ettiği düşünülmektedir.

Katılımcıların demografik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde, cinsiyet, gelir durumu, eğitim ve banka türüne göre homojen ve evreni temsil eden bir yapı görülmektedir. Bankadaki statü bakımından homojen olmayan bir yapı görülse de, bu dağılımın da yine evrenin yapısını temsil ettiği ifade edilebilir.

5.2. Ölçek Ortalamaları

Çalışmanın bu bölümünde, çalışmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Her bir ölçek sorusunun ortalama değerleri verilerek, çalışanların konuya ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Çalışan performansına göre ilgili maddelere verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5.2’de verilmiştir.

Tablo 5. 2. Çalışan performansı sorularına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri

	En düşük	En yüksek	Ortalama	SS
1. İşimi zamanında bitiririm.	3,00	5,00	4,30	0,73
2. Sağladığım hizmet kalitesinde karşı standartların ötesine geçtiğimden eminim.	3,00	5,00	3,76	0,63
3. Bir sorun ortaya çıktığında hazır çözümlere ulaşabilirim.	3,00	5,00	3,86	0,72
4. Performans amaçlarımı başarıyla sonuçlandırmak için, en uygun kararları alabilecek yeterli bilgiye sahibim.	3,00	5,00	3,60	0,60
5. İşletmemizde terfi olanağı, sahip olunan teknik bilgi düzeyi, kişisel yetenek ve performansa bağlıdır.	1,00	4,00	2,45	0,80
6. İşletmemizde işgörenler performans hedeflerini üstleri ile beraber belirlemektedir.	2,00	4,00	2,72	0,64
7. Farklı çalışma koşullarında da aynı performansı gösteririm.	3,00	5,00	3,92	0,57

Tablodan da görüleceği gibi, çalışanların performans konusunda en yüksek puan verdikleri madde, işi zamanında bitirmedir. Bunu farklı çalışma koşullarında aynı performansı gösterme öncülü izlemektedir. Yine banka çalışanlarının büyükçe bir bölümü, biz sorun olduğunda yüksek derecede hazır çözüme ulaşabilme imkanlarının olduğunu ifade etmektedir. Performans konusunda en düşük puanı alan madde,

çalışanların işyerindeki terfi olanaklarına ilişkindir. Burada, terfi olanaklarının sahip olunan teknik bilgi düzeyi, kişisel yetenek ve performansa bağlı olmadığı ya da çalışanlar tarafından bu şekilde hissedildiği görülmektedir. Katılımcıların performans ölçüm kriterlerine verdikleri yanıtların değerleri Tablo 5.3'te verilmiştir.

Tablo 5. 3. Performans ölçüm kriterleri sorularına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri

	En düşük	En yüksek	Ortalama	SS
1. İşi zamanında yerine getirme	4,00	5,00	4,41	0,49
2. Müşterilerle güzler yüzlü iletişim	4,00	5,00	4,64	0,48
3. Alanında bilgi sahibi olma	4,00	5,00	4,62	0,49
4. Alınan meslek içi eğitimler	4,00	5,00	4,71	0,45
5. Mezuniyet türü	2,00	4,00	2,55	0,69
6. Mezuniyet derecesi	2,00	4,00	2,52	0,60
7. Mesai saatleri	4,00	5,00	4,56	0,50
8. Görev yapılan birim	4,00	5,00	4,45	0,50
9. Birimdeki personel sayısı	4,00	5,00	4,51	0,50
10. Şubeye gelen müşteri sayısı	4,00	5,00	4,62	0,49
11. Şubede yapılan işlem türü	4,00	5,00	4,57	0,50
12. Şubede yapılan işlem hacmi	4,00	5,00	4,57	0,50
13. Şubenin bulunduğu yerleşim yerinin özellikleri	4,00	5,00	4,64	0,48
14. Şubenin çalışma saatleri	4,00	5,00	4,64	0,48

Araştırmaya katılan banka çalışanlarına göre, bir çalışanın performansının değerlendirilmesinde, en fazla alınan meslek içi eğitimlerin önemli olduğu görülmektedir. En düşük öneme sahip olan kriter ise çalışanların mezuniyet derecesidir. Araştırmaya katılan çalışanların bankanın performans değerlendirme sistemine olan güvenlerini gösteren sorulara verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 5.4'te verilmiştir.

Tablo 5. 4. Performans sistemine olan güven sorularına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri

	En dūşük	En yūksük	Ortalama	SS
1. Adam kayırma yapılır	2,00	4,00	2,81	0,83
2. Torpil vardır	2,00	4,00	3,19	0,74
3. Tarafsız bir değerlendirme yapılır	2,00	5,00	3,62	0,83
4. Yeterince Şeffaftır	2,00	4,00	3,36	0,79
5. Değerlendirme kriterleri yeterince uygulanır	2,00	4,00	3,38	0,83
6. Birim ve iŐ yūkü farklılıkları dikkate alınır	1,00	3,00	1,72	0,47
7. Sonuçlar ũcretlere olumlu yansır	1,00	3,00	1,97	0,70

Deęerlendirme sistemine olan güven sorularına verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, birim iŐyūkü farklılıklarının yeterince dikkate alınmadığı, sonuğların yeterince ũcrete yansımadığı gōrūlmektedir. Bunun yanında adam kayırmanın da bir dereceye kadar yapıldığı ifade edilmektedir. Yine torpilin de performans değerlendirme sistemi ũzerinde etkili olduğu gōrūlmektedir.

5.3. Fark Analizleri

Fark analizine geğmeden ũnce, ęalıŐanların performans ve güven puanları elde edilmiŐtir. Performans puanlarının belirlenmesinde, tūm performans kriterleri de pozitif ifadeler iğerdiğinden, sorulara verilen yanıtların toplamları alınmıŐtır. Güven puanının belirlenmesinde ise 1 ve 2. sorular olumsuz ifade iğerdiğinden (adam kayırma ve torpil), bu sorular negatif, diğer olumlu ifadeler pozitif olmak ũzere puan elde edilmiŐtir. Buna gōre elde edilen performans ve güven puanları dağılımı Tablo 5.5'te gōsterilmiŐtir.

Tablo 5. 5. Performans ve güven puanlarının dağılımı

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

Tablodan da görüldüğü gibi, en düşük performans puanı 22 ve en yüksek performans puanı 26 olarak bulunmuştur. Performans ölçeğinde 7 soru olup, her soruya 1 puan verilmesi halinde en düşük performans 7 puan, her soruya 5 puan verilmesi halinde ise en yüksek performans puanı 35 olarak elde edilebilir. Bunun yanında çalışanlar, ortalama $24,62 \pm 1,00$ değerinde bir performansa sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, çalışanların ortalamanın üzerinde bir performansa sahip olduklarını ifade ettiklerini göstermektedir.

Güven puanı için ise toplam 7 soru sorulmuş olup, bunlardan ikisi olumsuz (tersine) ifade içermektedir. Buna göre en yüksek güven puanı ($5 \times 5 - 2 \times 1 = 23$) 23 puan olup, en düşük güven puanı ise ($5 \times 1 - 2 \times 5 = -5$) -5 olmaktadır. En yüksek güven puanı için olumlu ifadeler 5 puan, olumsuz ifadeler 1 puan verilmiştir. En düşük güven puanı için ise olumlu 5 ifadeye 1 puan ve olumsuz 2 ifadeye 5 puan verilerek hesaplanmıştır. Araştırma örneklemindeki bankacıların en düşük güven puanı 5 ve en yüksek güven puanı ise 11 olarak bulunmuştur. Güven puan ortalaması ise düşük olup, $8,06 \pm 1,81$ 'dir. Bu durum, çalışanların performans değerlendirme sistemine yeterince güvenmediklerini göstermektedir.

Çalışmada ilk olarak, kadın ve erkek banka çalışanlarının performans ve güven puanları arasındaki farka bakılmıştır. Cinsiyete göre puan ortalamalarının dağılımı Tablo 5.6'da verilmiştir.

Tablo 5. 6. Cinsiyete göre puan ortalamaları

	Cinsiyet	N	Ortalama	SS
Performans Puanı	Erkek	66	25,38	0,72
	Kadın	93	24,08	0,81
Güven Puanı	Erkek	66	8,11	1,89
	Kadın	93	8,02	1,76

Tablodan da görüleceği gibi, erkek banka çalışanlarının hem performans, hem de güven ortalamaları kadın çalışanlardan daha yüksektir. Kolmogorov Smirnov testinde ortalamaların dağılımı normal dağılıma uygun olduğundan, iki grup farkı için t-testi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin bakılan t-testi sonuçları Tablo 5.7’de verilmiştir.

Tablo 5. 7. Cinsiyete göre performans ve güven ortalamaları fark analizi

	Levene Testi	T-Testi								
								95% GA		
		F	P	t	df	P	Ortalama Farkı	SH Farkı	Min	Maks.
Performans Puanı	Eşit	2,81	0,10	10,47	157,00	0,00	1,30	0,12	1,06	1,55
	E.değil			10,69	149,40	0,00	1,30	0,12	1,06	1,54
Güven Puanı	Eşit	0,74	0,39	0,29	157,00	0,77	0,08	0,29	-0,49	0,66
	E. değil			0,29	133,96	0,78	0,08	0,30	-0,50	0,67

Cinsiyete göre ölçek puan ortalamaları incelendiğinde, erkek ve kadın banka çalışanlarının performans puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($P<0,05$). Erkek banka çalışanları, kadın çalışanlara göre daha fazla performans puanına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Görev puanına göre gruplar arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı değildir ($P>0,05$). Aslında güven konusunda erkekler daha yüksek puana sahip olsa da, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bir diğer fark analizi olan görev türüne göre ortalama dağılımları Tablo 5.8’de verilmiştir.

Tablo 5. 8. Görev türüne göre puan ortalamaları

	Görev türü	N	Ortalama	SS
Performans Puanı	Yönetici	41	24,73	0,98
	Yönetici dışı	118	24,58	1,02
Güven Puanı	Yönetici	41	5,88	1,68
	Yönetici dışı	118	8,81	1,11

Görev türüne göre puan ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin daha fazla performans puanına sahip oldukları, ancak performans değerlendirme sistemlerine daha az güvendikleri görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığı için yapılan t-testi sonuçları Tablo 5.9’da verilmiştir.

Tablo 5. 9. Görev türüne göre puan ortalamaları arasındaki fark

		Levene Testi		T-Testi						
							95% GA			
				Ortalama		SH				
		F	P	t	df	P	Farkı	Farkı	Min	Maks.
Performans Puanı	Eşit	1,57	0,21	0,85	157,00	0,40	0,16	0,18	-0,20	0,52
	E. değil			0,87	72,35	0,39	0,16	0,18	-0,20	0,51
Güven Puanı	Eşit	9,85	0,00	-12,67	157,00	0,00	-2,94	0,23	-3,39	-2,48
	E. değil			-10,45	52,68	0,00	-2,94	0,28	-3,50	-2,37

Görev türüne göre ortalamalar arasındaki fark analizi incelendiğinde, yöneticilerin her ne kadar performans puanları daha yüksek çıksa da, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($P>0,05$). Ancak güven puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı olup ($P<0,05$), yöneticilerin, yönetici olmayan banka çalışanlarına göre performans değerlendirme sistemine daha az güvendikleri görülmektedir. Bunun temel nedeni, yöneticilerin sistemin içinde olmaları ve küçük detaylara daha hakim olmaları olabilir. Banka çalışanlarının öğrenim durumlarına göre ölçek ortalamaları arasındaki puan dağılımı Tablo 5.10’daki gibidir.

Tablo 5. 10. Eğitim durumuna göre puan ortalamaları

	Öğrenim türü	N	Ortalama	SS
Performans Puanı	Lisans	83	24,83	0,71
	Lisansüstü	76	24,38	1,21
Güven Puanı	Lisans	83	7,63	1,33
	Lisansüstü	76	8,53	2,13

Eğitime göre puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, lisans mezunlarının daha yüksek performans puanı ve daha düşük güven puanına sahip oldukları görülmektedir. Eğitime göre puan ortalamaları farkı için ANOVA analizi yapılmalıdır. Ancak dağılımda, iki grup, lisans ve lisansüstü eğitim grupları olduğundan, gruplar arasındaki fark t-testi ile ölçülmüştür. Sonuçlar Tablo 5.11'deki gibidir.

Tablo 5. 11. Eğitime göre puan ortalamaları arasındaki fark analizi

		Levene Testi		T-Testi						
							95% GA			
						Ortalama	SH			
		F	P	t	df	P	Farkı	Farkı	Min	Maks.
Performans Puanı	Eşit	16,15	0,00	2,88	157,00	0,00	0,45	0,16	0,14	0,76
	E. değil			2,82	119,16	0,01	0,45	0,16	0,13	0,77
Güven Puanı	Eşit	48,50	0,00	-3,22	157,00	0,00	-0,90	0,28	-1,45	-0,35
	E. değil			-3,16	123,71	0,00	-0,90	0,28	-1,46	-0,34

Eğitime göre puan ortalamaları arasındaki fark analizi incelendiğinde, hem performans puanları, hem de güven puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($P < 0,05$). Dolayısıyla lisans mezunları, lisansüstü mezunlarına göre daha fazla performansa ve performans değerlendirme sistemine daha az güvendiklerini ifade etmektedir. Bu durum, yüksel lisans öğrencilerinin üzerinde ilave bir yük olmasıyla da ilişkili olabilir. Gelir durumuna göre performans ve güven puanları dağılımı Tablo 5.12'de verilmiştir.

Tablo 5. 12. Gelir durumuna göre ölçek puanları

	Gelir grubu	N	Ortalama	SS
Performans Puanı	2001-2500 TL arası	89	24,45	0,83
	2501 TL ve üzeri	70	24,83	1,17
Güven Puanı	2001-2500 TL arası	89	8,51	1,90
	2501 TL ve üzeri	70	7,49	1,53

Tablodan da görüleceği gibi, geliri daha yüksek olan banka çalışanlarının performans puanları daha yüksek olup, güven puanları da daha düşüktür. Yine burada da, gelir grupları iki grupta toplandığı için fark analizinde, ANOVA yerine ikili gruplar için yapılan t-testi sonuçları kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 5.13’de verilmiştir.

Tablo 5. 13. Gelir durumuna göre ölçek puanları fark analizi

		Levene Testi		T-Testi						
		F	P				95% GA			
		F	P	t	df	P	Ortalama Farkı	SH Farkı	Min	Maks.
Performans Puanı	Eşit	0,14	0,71	-2,40	157,00	0,02	-0,38	0,16	-0,69	-0,07
	E. değil			-2,30	119,54	0,02	-0,38	0,16	-0,71	-0,05
Güven Puanı	Eşit	5,44	0,02	3,66	157,00	0,00	1,02	0,28	0,47	1,57
	E. değil			3,75	156,89	0,00	1,02	0,27	0,48	1,56

Araştırmaya katılan bankacılardan yüksek gelire sahip olanlarla orta gelire sahip olanların performans ve güven puanları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ($P<0,05$). Buna göre araştırmaya katılan banka çalışanlarından geliri 25001 TL ve üzerinde olanlar, geliri 2000-2500 TL arasında olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek performans ve daha düşük güven puanına sahiptir. Dolayısıyla ekonominin güven ve performans üzerinde doğrudan etkisi vardır. Son olarak fark analizinde, kamu ve özel banka çalışanlarının performans ve güven puanları arasındaki farka bakılmıştır. Ölçek puan dağılımları Tablo 5.14’te verilmiştir.

Tablo 5. 14. Çalışılan banka türüne göre puan ortalamaları

	Banka Türü	N	Ortalama	SS
Performans Puanı	Özel	80	24,50	0,86
	Kamu	79	24,73	1,13
Güven Puanı	Özel	80	8,45	1,99
	Kamu	79	7,66	1,52

Çalışılan banka türüne göre puan ortalamaları incelendiğinde, kamu sektöründe çalışan banka görevlilerinin özel sektör bankalarına göre daha fazla performansa sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanında güven puanında ise durumun tam tersi söz konusu olup, özel sektör banka çalışanları, performans değerlendirme sistemine daha fazla güvenmektedir. Gruplar arası fark analizi için yapılan t-testi sonuçları Tablo 5.15’de verilmiştir.

Tablo 5. 15. Çalışılan banka türüne göre puan ortalamaları fark analizi

		Levene Testi		T-Testi						
								95% GA		
						Ortalama SH				
		F	P	t	df	P	Farkı	Farkı	Min	Maks.
Performans Puanı	Eşit	0,27	0,61	-1,47	157,00	0,14	-0,23	0,16	-0,55	0,08
	E. değil			-1,47	145,49	0,14	-0,23	0,16	-0,55	0,08
Güven Puanı	Eşit	11,13	0,00	2,82	157,00	0,01	0,79	0,28	0,24	1,35
	E. değil			2,82	147,53	0,01	0,79	0,28	0,24	1,35

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, kamu ve özel bankalarda çalışanların performans puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($P>0,05$). Bunun yanında güven puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($P<0,05$). Dolayısıyla kamu bankasında çalışanların, özel sektör banka çalışanlarına göre performans değerlendirme sistemlerine daha az güvendikleri görülmektedir. Bunun temel nedeni, kamu kurumlarındaki ağır bürokrasi ve yönetimin daha etkili çalışmasının önündeki çeşitli engeller olabilir.

5.4. İlişkisel Tarama Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde ise performans değerlendirme puanları ile performans değerlendirme sistemlerine duyulan güvenin arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için ölçek puanları arasında Pearson Korelasyonu yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.16'da verilmiştir.

Tablo 5. 16. Performans puanı ve güven puanı arasındaki korelasyon

		Performans Puanı	Güven Puanı
Performans Puanı	Pearson Korelasyonu (r)	1	0,075
	P		0,350
	N	159	159
Güven Puanı	Pearson Korelasyonu (r)	0,075	1
	P	0,350	
	N	159	159

Tablodan da görüleceği gibi, performans ve güven puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($P>0,05$). Dolayısıyla araştırmaya katılan bankacılık çalışanların yüksek ya da düşük performansa sahip olmaları ile performans değerlendirme sistemine duydukları güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre çalışanlar her ne kadar performans sistemine güvense de, bunun performans üzerine bir etkisi olmamıştır. Bunun birkaç nedeni olabilir. Öncelikle performans değerlendirme sistemlerinin yeterli olmadığı düşünülebilir. Bunun yanında, sistemler arasında çok fark olmaya da bilir. Netice itibariyle diğer sonuçlarla bir arada değerlendirildiğinde, performans sisteminin yeterli ve bu konuda eğitim almış kişiler tarafından yapılması gerekir.

SONUÇ

Yapılan bu çalışmada, banka çalışanlarının performans değerlendirme sistemi hakkındaki düşünceleri, performans değerlendirme sisteminde kendilerini nasıl değerlendirdikleri, bunun banka çalışanları üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın literatür bölümünde de değinildiği gibi, performans değerlendirme sistemleri hizmet sektörü için oldukça ciddi önem taşımaktadır. Performans değerlendirme, hem çalışanın iş tatmini ve motivasyonu üzerinde olumlu etkilere sahip olup, hem de iş tatmini ve motivasyonu sağlayan terfi, ücretlendirme, ödül gibi konulara da temel teşkil etmesi açısından önemlidir. Sadece başlı başına yeterli bir performans çalışmasının dahi çalışanların yeterince motive olmalarına yeteceği görülmektedir.

İnsan psikolojisinin en büyük özelliklerinden birisi, adalet ve yapılan çalışmaların değerinin bilinmesi algısıdır. Bir çalışan, yaptığı işin yeterince değer görmediğini düşündüğünde, ya da yapılan işin yeterince değerlendirilmediği durumlarda, kendisini haksızlığa uğramış ve kırılmış hissedecektir. Bunun yanında, çalışan bu durumda, kendisini örgütten dışlayacak ve örgütsel yalnızlık hissine de kapılacaktır. Bu durumda örgütsel sessizliğe yönelecek olan çalışan, sürekli iç çatışma yaşayacak ve iş tatmini de düşecektir. Özellikle ana sermayesi beşeri sermaye olan hizmet sektöründe bu durumun müşterilere ve müşteri memnuniyetine yansıtıldığını rapor eden pek çok çalışma mevcuttur. Örgütsel iletişimin de örgütsel adalet duygusundan beslendiği düşünüldüğünde, adil olmayan performans değerlendirmenin, çok ciddi örgütsel iletişim problemlerine neden olacağı da açıktır.

Bunun yanında performans konusunda değinilmesi gereken bir diğer husus ise değerlendirme kriterleridir. Değerlendirme kriterlerine bakıldığında, tüm çalışanların bütün kriterlerini bir arada değerlendiren bir sistemin kurulması hem teoride, hem de uygulamada mümkün değildir. Çünkü hizmet sektörünün temel hammaddesi olan insan, çeşitlilik arz etmektedir ve herkes işini elinden geldiği kadarıyla yaptığından, işin yeterliliğinden ziyade, kendi yeterliliğini sınavacak ve kendini yeterli görecektir. Dolayısıyla subjektif değerlendirmelerden uzak, kişisel yargılardan arınmış bir

performans değerlendirme sistemi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin iş tatmini, müşteri memnuniyeti, performans artırımı ve işletme başarısı açısından hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışmada da, bankacılık sektörü üzerinden bu konu işlenmiştir.

Çalışmaya katılan banka çalışanlarının demografik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde, cinsiyet, gelir durumu, eğitim ve banka türüne göre homojen ve evreni temsil eden bir yapı görülmektedir. Çalışmada demografik verileri alındıktan sonra ilk olarak çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. Burada, çalışanların genel olarak tüm performans sorularına verdikleri yanıtların oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Özellikle çalışanların işlemleri zamanında yerine getirmeleri, farklı ortamlarda da aynı performansı gösterebildiklerini ifade ettikleri görülmektedir. Bir hizmet sektöründe oldukça önemli olan bu konularda çalışanların daha fazla puan vermeleri, teorik çerçeve ile de uyumludur.

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

Çalışmada son olarak, çalışanların değerlendirme sistemine olan güvenleri sorgulanmıştır. Burada da, çalışanların ortalamanın altında bir güvene sahip oldukları görülmektedir. Özellikle adam kayırma ve torpil gibi konular, hem yapılan değerlendirmelere olan güvenin kaybolmasına, hem de çalışanların motivasyonunda düşüşlere neden olmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme konusunda bu gibi problemlerin olması, hiç performans ölçümü yapılmayan durumlardan daha kötü sonuçlar doğurabilir.

Çalışmada ayrıca, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, gelir durumu, görev ve banka türüne göre performans puanları ve performans sistemine olan güven puanları arasındaki fark analizine yer verilmiştir. Fark analizinde elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

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

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

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

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

Yapılan bu çalışma neticesinde, aşağıdaki önerileri getirmek mümkündür:

1. Çalışma evren ve örnekleme genişletilerek, daha farklı alanlarda, karşılaştırılmalı analizlerin yapılması ileri analizler için fayda sağlayabilir.
2. Performans değerlendirme kriterleri, daha somut ve çalışanların tamamı tarafından kabul edilecek şekilde tasarlanabilir.
3. Değerlendirme ne kadar adil olursa olsun, önemli olan çalışanın bu adalet duygusunu yaşamasıdır. Bu nedenle, performans değerlendirme sistemlerine olan güven üzerine çalışmalar yapılabilir.
4. Yapılan değerlendirme sonuçlarıyla, personelin kendi performansları arasındaki fark incelenip, elde edilen sonuçlara göre ya personel performans değerlendirme sistemi revize edilebilir, ya da fark algısı çalışandan kaynaklanıyorsa, çalışan bu konuda bilgilendirilebilir.
5. Çalışma sonuçlarından ortaya çıkan bir diğer nokta, hizmet içi eğitimlerin önemidir. İşletmeler ya da yöneticiler bu konuda yeterli ve gerekli desteği

sağlamalı, çalışanların hizmet içi eğitimleri düzenli takip edilebilir.İşletmeler ayrıca Değerlendirici konumundaki yöneticilerini profesyonel uluslar arası kabul görmüş Uzman Değerlendirici eğitimlerine tabi tutarak performans değerlendirmelerinde uzmanlaşmış kadrolar tarafından yapılmasını sağlayabilirler.

6. Ayrıca yapılan anket çalışmalarında “değerlendirme de önemli olan kriterler varsa lütfen belirtiniz” maddesine çalışanların belirttikleri önemli hususlardan biride, Bankacılık sektöründe son dönemlerde ağırlık kazanan Hedef gerçekleştirme kriterlerinin iyileştirilmesi konusu.Bu konuda şubelere , interlandı, nüfus,sosyal statü vs unsurları da gözetilerek ulaşılabilir hedefler verilemesi konusu. İş görenin Bankacılık sektöründe de performans değerlendirme kriterlerinin önemli unsurlarından biri olarak gördüğü hedef gerçekleştirme yüzdelerinin ,çalışanın performansını etkilediği ,adil ve ulaşılabilir hedef politikaları üzerine çalışmalar yapılmasının çalışan performansını ve motivasyonunu önemli ölçüde etkileyeceği ve kuruma olumlu katkılar sağlayacağı kanaati ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda ulaşılabilir hedefler üzerine ilgili iş birimlerinin çalışmalar yapması İnsan Kaynakları birimlerinin bu konuda gerekli alt yapıyı oluşturması performansı olumlu etkileyebilir.
7. Örgütlerin en önemli kaynaklarının çalışanları olduğunu ve çalışana yapılan her türlü yatırımın, (eğitim ,etkin ve kaliteli hizmet sunulması, uygun ortam,lokal ve sistemsel alt yapıları oluşturarak)iş motivasyonunu arttıracacağı düşünülerek, hem kuruma hem de çalışana olumlu katkılar sağlanması yönünde çalışmalar yapılabilir.Hizmet kalitesini artıracak kişisel tatmini ve aidiyet duygusunu yaratarak ekip çalışması ve örgüt kültürü olgusunu çalışanına hissettirecek yönde çalışmalara ağırlık verilebilir.
8. En önemlisi, adilce yapılmayan ya da adil olduğu hissini vermeyen performans değerlendirmelerinin, hiç değerlendirme yapılmayan duruma göre daha kötü olduğunun fark edilmesidir. Bunun için torpil, adam kayırma, kişisel kinleşmeler gibi konuların değerlendirmede olmaması, ya da yoksa bile bu algının oluşması engellenebilir.

KAYNAKÇA

- ABDULLAH, F (2006), "Measuring service quality in higher education: three instruments compared," International Journal of Research & Method in Education, c.29, ss.71-89.
- AĞCA, V. ve TUNÇER, E (2006), Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (1), 173-193.
- AKAL, Z (2000), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, 4. Basım, MPM Yayınları No:473, Ankara.
- AKBABA, A (2007), Turizm Endüstrisinde Hizmet Kavramı, Editörler: Şevkinaz Gümüőğlu ve diğeri. Hizmet Kalitesi(29-37). Detay Yayıncılık. Ankara.
- AKBABA, A ve KILINÇ, İ (2001), Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde SERVQUAL Uygulamaları. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi 12: 162-168.
- AKTAN, B (2008), Basel Sermaye Uzlaşısı Kapsamında Türk Bankacılık Sektöründeki Nihai Gelişmeler, Journal Of Yasar University,3(10), 1417-1429.
- ALAGÖZ, B S, ALAGÖZ, M, İNCE, M ve ERCAN, O (2004), Müşteri İlişkileri Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ALDEMİR, M C, ATAOL, A ve BUDAK, G (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- ALDEMİR, C, ATAOL, A ve SOLAKOĞLU, G B (1993), Personel Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.

- ALNIAÇIK, Ü ve ÖZBEK, V (2009), Otobüs İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümü- Kandıra Gürkan Turizm Örneği, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2 (3): 125- 138.
- ARDIÇ, K ve GÜLER, A (2000), “Reklamlarda Vurgulanan Ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama”, **Pazarlama Dünyası**, Temmuz-Ağustos.
- AYDIN, K (2010), “Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi ile Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli’ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması”, <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/45.pdf> (Erişim Tarihi: 22.07.2014).
- AYMANKUY, Ş (2005), “Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S.14.
- BABAKUS, E ve MANGOLD, W G (1992), “Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation”, Health Services Research, Vol. 26 No. 2, February, pp. 767-86.
- BARUTÇUGİL İ (2009), Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAYNAR, K ve KARASAKAL, O (2006), "İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Score Card ile Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama", Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 28.Ulusal Kongresi, Haziran, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, S (2008), İnsan Kaynakları yönetimi, Sakarya yayıncılık, 3. Baskı Sakarya.
- BAYRAM, N (2004), Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- BAYRAM, L (2006), Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, Sayı: 62.

- BENLİGİRAY, S (2004), İnsan kaynakları yönetimi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- BERBEROĞLU, G (1991), Karşılaştırmalı Yönetim, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir.
- BOLAT O İ (2009), “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 21, ss.215-239.
- BOYLU, Y ve SÖKMEN, A (2002), “Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, s. 167 – 182.
- BULGAN, U ve GÜRDAL, G (2005), Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi?, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-22.pdf> (Erişim Tarihi: 22.07.2014).
- BULGAN, G ve SOYBALI, H H (2011), Antalya Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Düşük Sezonda Konaklayan Alman Müşterilerin Hizmet Beklentilerinin ve Memnuniyet Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Journal of Yaşar University 21(6); 3572-3597.
- BURUCUOĞLU, M (2011), Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek Lisans Tezi.
- COŞKUN, A (2005), "Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma",MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, S.1,Y 8.

- CRONIN, J J ve TAYLOR, S A (1994), “SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance based and perceptions-minus expectations measurement of service quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 125-31.
- DAŞLIÇAY, N (1997), Örgüt ve Yönetim Kuramları, Kara Kuvvetleri Komutanlığı Eğitim ve Doktrin Komutanlığı Eğitim Yöneticisi ve Öğretmen Yetiştirme Okul Komutanlığı
- DEĞERMEN, H A (2006), **Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Dursun, Y ve ÇERÇİ, M (2004), Algılanan Sağlık Hizmeti Kalitesi, Algılanan Değer Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyet Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, 1-16.
- EDVARDSSON B, THOMASSON, B ve QVRETVEIT J, (1994), *Quality of Service Making It Really Work*, Mc Graw-Hill.
- ERDEM, B ve KAYA, İ (2013), Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi – Sayı 35 – Ocak 2013.
- ERDOĞAN, İ (2007), İşletmelerde Davranış, Miad Yayınevi.
- ERDOĞAN, İ (1991), İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- EREN, E (2005), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası□, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İ (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÖKÇE, H (2011), Etkin Liderlik ve Takım Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- HELVACI, M A (2002), "Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,C.35,S.1-2.
- İRİK, Ö (2005), Hizmet Kalitesinin Müşteri Bağlılığı Üzerine Etkileri Ve Tansaş Süpermarket İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- KAPLAN, M (2007), "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KARAMAN, R (2009), "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard",SÜİİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,S.16,Yıl:9,Konya.
- KAYNAK, T, ADAL, Z, ATAAY, İ, UYARGİL, C, SADULLAH, Ö, ACAR, A C, ÖZÇELİK, O, DÜNDAR, G ve ULUHAN, R (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, 2.Basım, İstanbul, 2000.
- KESER, A (2005), İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama; Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı: 7.
- KOÇEL, T (2005), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- LÖFGREN, M ve WITELL, L (2005), "Kano's theory of attractive quality and packaging", Quality Management Journal, Vol. 12, No. 3, pp. 7-20.
- MİDİLLİ, Ö (2011), Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- MUCUK, M (2001), Pazarlama İlkeleri, 7. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- MURDICK, R ve RENDER, B (1990), Service Operations Management, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- ODABAŞI, Y (2001), Pazarlama Plan Rehberi, Ankara: KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi.
- ÖZTÜRK, A S (1998), Hizmet Pazarlaması, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:3, Eskişehir.
- OKUMUŞ A ve ASİL, H. (2007), “Havayolu Tasımacılığında Yerli ve Yabancı Yolcuların Memnuniyet Düzeylerine Göre Beklentilerinin incelenmesi”, Kocaeli Üniv.,SBE Dergisi, Kocaeli.
- ÖRÜCÜ, E ve KÖSEOĞLU, M A (2008), İşletmelerde Çalışan Performansının Değerlendirme ve K.İ.T'ler İçin A.B Uyumlu Bir Model Önerisi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008
- ÖZTAŞ, H (2010), Sigorta İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans Tezi.
- ÖZTÜRK, A S (1998), Hizmet Pazarlaması, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:3, Eskişehir.
- PARASURAMAN, A, ZEITHAML, V ve BERRY, L L (1985), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Journal of Marketing.
- PINAR, B (2012), İş Tasarımı Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- SAAT, M (2009), Kavramsal Hizmet Modeli ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı olarak Servqual Analizi, G. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi, 3/99, 107-118.

- SABUNCUOĞLU, Z., 1997. İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SEVİMLİ, S (2006), Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- SOYLU, Ö (2007), "Danışmanlık Şirketlerinin Bilgi Üretimindeki Rolü", <http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=1110>. (Erişim: 22.08.2014).
- ŞAHİNER, D (1993), İnsan Kaynakları, Rota Yayını, İstanbul.
- ŞEHİTOĞLU, Y (2010), Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- TAŞKIN, E (2005), Müşteri İlişkileri Eğitimi, İstanbul: Papatya Yayınevi
- TONUS, H Z ve TEZ, H Ö (2013), Farklı Paydaşların Kurumsal İtibarı Değerlendirmelerindeki Farklılığın Sosyal ve Finansal Performans Algılamalarıyla İlişkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 35.
- TÜKENMEZ, N M (1993), Türkiye' deki Ticari Bankalarda Kısa ve Orta Vadeli Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- TÜMGAN, C (2007), Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini, Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi.
- TÜTÜNCÜ, Ö ve DOĞAN, Ö (2003), Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama. İzmir: DEU Matbaası

- USTA, R ve MEMİŞ, L (2009), Belediyelerde Hizmet Kalitesinin Seçmen Bağlığı Üzerindeki Etkisi, Sosyal Bilimler Dergisi / Cilt: XI, Sayı 1.
- UYARGİL C. ve DÜNDAR, G (2000), “İŞletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, NevŐehir.
- UYARGİL, C (1994), İŞletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul: Őahinkaya Matbaacılık.
- UYGUÇ, N (1998), Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.
- YILDIZ O, DAğDEVİREN, M ve ÇETİNYOKUŐ T (2008), “İŞgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 23, No 1, 239-248, 2008.
- ZENGİN, E ve ERDAL, A (2000), “Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yöntemi”, Journal Of Qafqaz University, Volume:III, Number:I.

EKLER

Ek.1. Anket Örneği

Değerli Banka Müşterisi,

Bu anket çalışması, “Hizmet Sektöründe çalışanların Performanslarının ölçümü: Bankacılık uygulaması” isimli tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Sorulara, size en yakın olan cevabı verebilirsiniz. Lütfen tüm sorulara yanıt veriniz.

Bilimsel Çalışmamıza yapmış olduğunuz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Emel TÖRE

Katılımcıya Ait Bilgiler

- 1- **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
- 2- **Bankadaki göreviniz:**.....
- 3- **Öğrenim Durumunuz:** () Ortaokul ve altı () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü
- 4- **Gelir Düzeyiniz:** () 1600 TL ve altı () 1601-2000 TL arası () 2001-2500 TL arası () 2501 TL ve üzeri
- 5- **Bankanız:**

CALISAN PERFORMANSI

Bankanızdaki çalışma koşullarını ve bilgi birikiminizi de dikkate alarak, Belirtilen özelliğe kesinlikle sahip olduğunuzu düşünüyorsanız (5 Kesinlikle Katılıyorum), kesinlikle sahip olmaması gerektiğini düşünüyorsanız (1 Kesinlikle Katılmıyorum) işaretleyiniz. Düşüncelerinizde kesinlik yoksa diğer derecelemelerden birini tercih ediniz.

1. İşimi zamanında bitiririm.

- () Kesinlikle Katılmıyorum
() Katılmıyorum
() Fikrim Yok
() Katılıyorum
() Kesinlikle Katılıyorum

2. Sağladığım hizmet kalitesinde karşı standartların ötesine geçtiğimden eminim.

- () Kesinlikle Katılmıyorum
() Katılmıyorum
() Fikrim Yok
() Katılıyorum
() Kesinlikle Katılıyorum

3. Bir sorun ortaya çıktığında hazır çözümlere ulaşabilirim.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Fikrim Yok
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

4. Performans amaçlarımı başarıyla sonuçlandırmak için, en uygun kararları alabilecek yeterli bilgiye sahibim.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Fikrim Yok
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

5. İşletmemizde terfi olanağı, sahip olunan teknik bilgi düzeyi, kişisel yetenek ve performansa bağlıdır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Fikrim Yok
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

6. İşletmemizde işgörenler performans hedeflerini üstleri ile beraber belirlemektedir.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Fikrim Yok
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

7. Farklı çalışma koşullarında da aynı performansı gösteririm.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Fikrim Yok
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

PERFORMANS ÖLÇÜM KRİTERLERİ

Size göre adil bir performans ölçümünde aşağıdaki kriterlerin önemi ne şekildedir? Önem derecesine göre çok önemli yanıtı için 5, az önemli yanıtı için 1'i seçiniz.

1. İşi zamanında yerine getirme

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

2. Müşterilerle güzler yüzlü iletişim

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

3. Alanında bilgi sahibi olma

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

4. Alınan meslek içi eğitimler

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

5. Mezuniyet türü

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

6. Mezuniyet derecesi

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

7. Mesai saatleri

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

8. Görev yapılan birim

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

9. Birimdeki personel sayısı

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

10. Şubeye gelen müşteri sayısı

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

11. Şubede yapılan işlem türü

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

12. Şubede yapılan işlem hacmi

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

13. Şubenin bulunduğu yerleşim yerinin özellikleri

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

14. Şubenin çalışma saatleri

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİNE OLAN GÜVEN

Size göre performans ölçüm sistemi ne derece adildir? Önem derecesine göre çok önemli yanıtı için 5, az önemli yanıtı için 1'i seçiniz.

Performans değerlendirmede;

1. Adam kayırma yapılır

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

2. Torpil vardır

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

3. Tarafsız bir değerlendirme yapılır

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

4. Yeterince şeffaftır

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

5. Değerlendirme kriterleri yeterince uygulanır

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

6. Birim ve iş yükü farklılıkları dikkate alınır

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok

- Önemli
- Çok Önemli

7. Sonuçlar ücretlere olumlu yansır

- Hiç Önemsiz
- Önemli
- Fikrim Yok
- Önemli
- Çok Önemli

Bunların dışında değerlendirmede önemli olması gereken kriterler varsa lütfen belirtiniz:

.....
.....
.....

ÖZGEÇMİŞ

02.12.1972 Yılı Amasya ili Merzifon İlçesi doğumluyum. İlk okul 4 sınıfa kadar İstanbul Kilyos Kumköy İlköğretim okulunda, 5. Sınıf Merzifon İstiklal ilköğretim okulunda ,Orta Okulu ve Liseyi de yine memleketim Merzifon da Merzifon Lisesinde tamamladım. Çocukluk yıllarımdan beri öğretmen olma hayalimi gerçekleştirmek için kazanmış olduğum Coğrafya öğretmenliği bölümünü babamın vefatından dolayı çalışma hayatını tercih etmek durumunda kaldığımdan okuyamadım.. Akabinde 1991 yılında Vakıfbank'ın açmış olduğu sınavı kazanarak 01.03.1991 yılında Vakıfbank ailesine Sarıyer Şubesinde Stj Memur olarak başlayarak dahil oldum. Bankacılık kariyerime ve kendimi geliştirmek adına katkı sağlayacağını düşündüğümünden hem çalışıp hem okumayı tercih ederek Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İşletme bölümünde okuyarak 1999 yılında mezun oldum. Bankamın farklı departmanların da görev aldım. 2007 yılında Bankamın açmış olduğu İç Denetmenlik sınavlarında başarılı olarak 2007-2009 yılları arasında 3 yıl İç Kontrolörlük görevini üstlendim. Akabinde Sarıyer Şubesine Müdür Yardımcısı olarak atandım. 2012 yılından beride Göktürk Kemerburgaz şubesinde Şube Müdürü olarak görev yapmaktayım.18 yaşında Hayati İlkay adında bir erkek evlat,14 yaşında Elif Miray adında bir kız evlat sahibiyim. Hayatımın her alanında mutluluklarım, hayal kırıklıklarım ve başarılarımda hep yanımda olan biricik annem Meral Töre ve babamın yokluğundan sonra erken olgunlaşmama sebep olan evladım dediğim kardeşim Murat Töre hayatımın en önemli varlıkları. Aile güç kuvvet birlik ve beraberliktir Hayatımdaki her başarı mutluluk ve huzurda ailem en önemli destekçim ve güç kaynağıdır. Bundan sonraki yaşamımda hayat felsefem Aile olgusunu yitirmeden birlik beraberlik duygusunun her zaman olacağı güzel bir gelecek arzusu...

24 yıllık Bankacılık geçmişim içerisinde öğretmenlik hayalim akademik kariyer planlarım hiç bitmedi. Bu hayalin başlangıcı olarak da 2012 yılında Beykent Üniversitesi İnsan Kaynaklarında Yüksek Lisans yapmaya karar verdim. Yüksek Lisans eğitimini bitirip mezun olduktan sonra Doktora yapmak ardından emeklilik sonrası danışman ve Akademisyen olarak bildiklerimi, tecrübeleri paylaşarak geleceğin aydınlık güzel gençlerine hizmet edip yardımcı olmak düşüncesindeyim.

EMEL TÖRE