

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECLİĞİ ANABİLİM DALI

Performans Değerleme Aracı Olarak Gizli Müşteri Uygulamaları ve Yönetimi; 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Serap TAŞKIN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK

Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında desteklenmiştir.

Proje No: 2010/235

Çanakkale / 2012

TAAHHÜTNAME

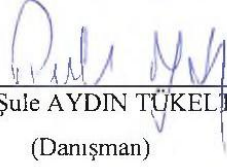
Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Performans Değerleme Aracı Olarak Gizli Müşteri Uygulamaları ve Yönetimi; 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/06/2012

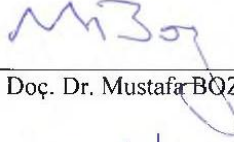
Serap TASKIN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

**Serap TAŞKIN' a ait PERFORMANS DEĞERLEME ARACI OLARAK GİZLİ
MÜŞTERİ UYGULAMALARI ve YÖNETİMİ; 4 ve 5 YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA** adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm
İşletmeciliği Anabilim Dalı,
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK
(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Mustafa BOZ



Yrd. Doç. Dr. Fehmi Volkan AKYÖN

Tez No : 439553
Tez Savunma Tarihi: 06.07.2012



Yrd.Doç.Dr. İbrahim Hakkı Öztürk
Enstitü Müdürü
06. / 08 / 2012

PERFORMANS DEĞERLEME ARACI OLARAK GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARI VE YÖNETİMİ; 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu tez çalışması günümüzde giderek önemi artmaya başlayan ve performans değerlendirme aracı olarak kullanılmaya başlanan gizli müşteri uygulamaları hakkında bilgi vermek ve etkin bir gizli müşteri yönetiminin koşullarını insan kaynakları açısından değerlendirmek amacıyla yapılmıştır.

Hizmet kalitesinin doğrudan işgörenlerin performansına dayalı olduğu turizm işletmelerinde, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve hizmet sürecindeki aksaklıkların önlenmesi için bu süreçlerin iyileştirilmesi çok önemlidir. Turizm işletmeleri açısından gizli müşteri uygulamaları işgörenlerin performanslarını arttırmaya ve ölçmeye yarayan etkin bir metottur.

Gizli müşteri uygulamaları ve yönetimi işgörenlerin algılarının derinlemesine incelenmesi için iyi bir araçtır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar hem işgören performansının artmasına hem de müşteri tatmininin sağlanmasına değer katmaktadır.

Çalışmada, Antalya ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama yapılarak, gizli müşteri uygulamalarının işgörenler açısından gelişme adına iyi bir uyarıcı olabileceği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelime: Performans, Performans Değerleme, Gizli Müşteri, Gizli Müşteri Uygulaması, İşgören.

APPLICATIONS OF MYSTERY SHOPPING AS A MEANS OF PERFORMANCE EVALUATION AND MANAGEMENT A RESEARCH ON FOUR AND FIVE STAR HOTEL ENTERPRISES

This study aims to inform about applications of mystery shopping which are used as a means of performance evaluation and whose significance increases gradually nowadays and to evaluate conditions of an effective mystery shopping management in terms of human resources.

In tourism enterprises in which servers' performance directly relies on quality of service, evaluation of servers' performance and amelioration of the process of service are quite substantial so as to preclude troubles in these processes. From the point of tourism enterprises, applications of mystery shopper are efficient methods that provide to increase and measure performance of servers.

Applications and management of mystery shopping are considerable vehicles for investigating servers' perceptions profoundly. The results obtaining from this research contribute to both increase of a server's performance and a client's satisfaction.

In this study, it has been attempted to put forth that applications of mystery shopping can be significant stimulants in terms of servers' process of development by performing an application in four and five star hotel enterprises located in Antalya.

Key Words: Performance, Performance Evaluation, Mystery shopping, Mystery shopping Researches, Employee

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresi boyunca bilimsel katkıları ile bana yardımcı olan ve lisans eğitimimden bu zamana kadar geçen eğitim sürecimde her türlü yardım ve desteğini gördüğüm, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım danışmanım ve hocam Sayın Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK' e teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Tez çalışmama maddi destek sağlayan Çanakkale Onsekiz Mart üniversitesi (BAP) Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyon Başkanlığına teşekkür ederim.

Tezimin yazım aşamasından sonuna kadar olan bütün sürecinde göstermiş oldukları sevgi ve vermiş oldukları maddi manevi destekleri için ve bana olan inançlarını hiç yitirmedikleri için, onların çocukları olmaktan dolayı gurur duyduğum, bugüne gelmemi onların sabır ve desteklerine borçlu olduğum babam Cevdet TAŞKIN' a ve annem Nayle TAŞKIN' a sonsuz teşekkür ederim.

Her zaman sevgi ve saygısıyla yanımda olarak bana güç ve moral veren ve hayatımın en zorlu dönemlerinde çok büyük fedakarlıklar göstererek bu yolda elimi hiç bırakmayan, beni sürekli destekleyen ve cesaretlendiren sevgili Sinan KARAGÖZ' e sabır ve emeklerinden dolayı sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca sevgi dolu yüreğiyle beni hep mutlu eden Berkay KARAGÖZ' e çok teşekkür ederim.

Hayatımdaki başarılarımda, yenilgilerimde, sevinçlerimde, hüznlerimde hep yanımda olan, desteklerini ve sevgilerini hiçbir zaman esirgemeyen ablam Semiha Taşkın TOPÇU' ya, kardeşim Sevinç TAŞKIN' a ve eniştem Sami TOPÇU' ya, varlıklarıyla bana her zaman huzur veren canım yeğenlerim Bora TOPÇU ve Deniz TOPÇU' ya çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam sürecinde gerekli izin ve kolaylıkları gösteren ve her konuda yardımcı olmaya çalışan Strateji Geliştirme Daire Başkanım Sayın Ömer Erdem KODAL' a göstermiş olduğu anlayış ve sabırdan dolayı çok teşekkür ederim.

Ve son olarak lisans döneminden bu yana hep en zor ve en stresli zamanlarımda yardıma koşan, bütün duygusal sıkıntılarımı çeken, gerek maddi gerekse manevi desteklerini gördüğüm arkadaşlarıma ve yakın dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1.1. İşgören Performans Değerlemesi	3
1.1.1. Performans Değerleme Kavramı.....	4
1.1.2. Performans Değerlemenin Önemi.....	7
1.1.3. Performans Değerlemenin Amaçları.....	10
1.1.3.1. Yönetmel Araçlar.....	13
1.1.3.2. Gelişmeye Yönelik Araçlar.....	14
1.1.3.3. Eğitici Amaçlar.....	14
1.2. Performans Değerlemenin Yararları	15
1.2.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları.....	16
1.2.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları.....	16
1.2.3. Örgüte Sağladığı Yararlar	17
1.3. Performans Değerlemenin Dezavantajları	18
1.4. Etkili Bir Performans Değerleme Sisteminin İlkeleri	19
1.5. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar	23

1.6. Performans Değerleme Süreci.....	30
1.6.1. Performans Değerleme Sisteminin Planlanması.....	31
1.6.1.1. İş Analizinin ve Tanımının Yapılması.....	32
1.6.1.2. Amaçların Belirlenmesi.....	33
1.6.1.3. Hedeflerin Belirlenmesi.....	34
1.6.1.3.1. Organizasyonun Performans Hedefleri....	34
1.6.1.3.2. Bireysel Performans Hedefleri.....	35
1.6.2. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	36
1.6.3. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi.....	38
1.6.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi.....	39
1.6.5. Değerleyicinin Eğitimi.....	40
1.6.6. Değerleme Döneminin Belirlenmesi.....	40
1.6.7. Değerleme Sonucunun Belirlenmesi Ve Geri Bildirim Yapılması.....	41
1.7. Performans Değerleme Yöntemleri.....	42
1.7.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri.....	43
1.7.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	44
1.7.1.2. Kritik Olay Yöntemi.....	45
1.7.1.3. Kontrol Listesi Yöntemi.....	45
1.7.1.4. Karşılaştırma Yöntemi.....	47
1.7.1.4.1. Sıralama Yöntemi.....	48
1.7.1.4.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	49
1.7.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	50
1.7.1.6. Serbest Anlatım Yöntemi.....	52
1.7.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri.....	52
1.7.2.1. Amaçlara Göre Yönetim.....	53
1.7.2.2. Kendini Geliştirme Yöntemi.....	57
1.7.2.3. Davranışsal Değerleme Yönetimi.....	57
1.7.2.4. Değerleme Merkezi Yöntemi.....	60
1.7.2.5. 360 Derece Değerleme Yöntemi.....	61
1.8. Performans Değerleme Sisteminde Sorumluluklar.....	65
1.9. Performans Değerlemede Karşılaşılan Güçlükler.....	66

2. BÖLÜM

GİZLİ MÜŞTERİ VE GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMASI

2.1. Gizli Müşteri ve Gizli Müşteri Uygulama Kavramı.....	69
2.1.1. Gizli Müşteri Kavramı.....	70
2.1.2. Gizli Müşteri Uygulama Kavramı.....	72
2.1.3 Dünya’ da ve Türkiye’ de Gizli Müşteri Uygulama Tarihiçesi.....	74
2.1.4. Gizli Müşteri Uygulamalarının Önemi.....	77
2.1.5. Gizli Müşteri Uygulamaları Amaç Ve Faydaları.....	79
2.1.6. Gizli Müşteri Uygulamalarının Kullanıldığı Sektörler Ve Kanallar.....	85
2.2. Gizli Müşteri Uygulama Süreci.....	90
2.2.1. Planlama ve Hazırlık Aşaması.....	91
2.2.1.1. Amaçların Belirlenmesi.....	91
2.2.1.2. Proje Kapsamının Belirlenmesi.....	93
2.2.2. İşletmenin Kalite Standartlarının Belirlenmesi.....	95
2.2.3. Değerlendirme Formlarının ve Senaryoların Hazırlanması.....	96
2.2.4. Gizli Müşterilerin Seçimi ve Eğitimi.....	101
2.2.5. Uygulamaya Geçme ve Değerlendirme Aşaması.....	102
2.2.5.1. Sonuçların Analizi.....	104
2.2.5.2. Geri Bildirim ve Düzeltici Eylemler.....	105
2.2.6. Raporlama.....	108
2.3. Gizli Müşterilerin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	109
2.4. Gizli Müşteri Uygulama Sürecinde Genel İlke ve Kurallar.....	111
2.4.1. Gizli Müşteri Uygulamalarında Etik Kurallar.....	111
2.4.2. Gizli Müşteri Uygulamalarında Teknik Kurallar.....	114
2.5. Gizli Müşteri Uygulamaları ve Çalışan Performansı.....	115
2.6. Dünyada ve Türkiye ‘ de Gizli Müşteri Uygulamaları.....	116

3. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ OLARAK GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARI ve YÖNETİMİ; 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	118
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	119
3.2.1. Örneklem.....	119
3.2.2. Veri Toplama Aracı ve Uygulama Süreci.....	120
3.3. Bulgular.....	121
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	147
KAYNAKÇA.....	151
EKLER.....	160

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Bars	: Behaviourally Anchored Rating Scales
BGP	: Bireysel Gelişim Planını
GMU	: Gizli Müşteri Uygulamaları
İDO	: İstanbul Deniz Otobüsleri
KFC	: Kentucky Fried Chicken
MSPA	: Mystery Shopping Providers Association
PD	: Performans Değerleme
S.	: Sayfa
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
TARP	: Technical Assistance Research Program
Vb	: Ve Benzeri
Vs	: Vesaire

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	Performans Değerleme Sistemi.....	8
Tablo 1.2.	Kontrol Listesi Form Örneği.....	46
Tablo 1.3.	Sıralama Yöntemi.....	48
Tablo 1.4.	İkili Karlaştırma Yöntemi.....	50
Tablo 1.5.	Performans Değerlendirme Formu.....	56
Tablo 1.6.	Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Ölçeği Form Örneği.....	59
Tablo 3.7.	Demografik Özellikler.....	122
Tablo 3.8.	İşgörenlerin Gizli Müşteri Uygulamalarına Bakışlarına Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 3.9.	GMU'na Yönelik Boyutların Normallik Testi.....	129
Tablo 3.10.	İşgörenlerin Yaşlarına Göre Çalışma Memnuniyetleri Betimleyici İstatistikleri.....	130
Tablo 3.11.	İşgörenlerin Yaşlarına Göre Çalışma Memnuniyetleri Arasında Farklılık Testi.....	131
Tablo 3.12.	İşgörenlerin Etiksel Boyut Yaklaşımlarının Çalışanın Yaşına Göre Farklılık Testi.....	132
Tablo 3.13.	İşgörenlerin Yaşlarına Göre Gizli Müşteri Uygulaması Bakışları Arası Farklılık Testi.....	134
Tablo 3.14.	İşgörenlerin Cinsiyete Göre GMU Bakışları Arası Farklılık Testi...	134
Tablo 3.15.	İşgörenlerin Medeni Duruma Göre GMU Bakışları Arası Farklılık Testi.....	135
Tablo 3.16.	İş Görenlerin Gelir Düzeyine Göre Betimleyici İstatistikleri.....	135
Tablo 3.17.	Eğitim Düzeylerine Göre Boyutlar Arası Farklılık Testi.....	137
Tablo 3.18.	İşgörenlerin GMU' Ya Bakışlarının Turizm Eğitime Göre Farklılık Testi	139
Tablo 3.19.	Turizm Sektöründe Çalışma Yılına Göre Farklılık Testi.....	142
Tablo 3.20.	İşletmenin Sahiplik Durumuna Göre Farklılık Testi.....	144
Tablo 3.21.	İşletmede Göreve Göre Farklılık Testi.....	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği.....	52
Şekil 1.2.	Amaçlara Göre Yönetim Süreci.....	54
Şekil 1.3.	360° Performans Değerleme.....	63
Şekil 2.4.	Gizli Müşteri Uygulamasındaki Adımlar.....	92

GİRİŞ

Müşteri tatmininin sağlanması, müşteriye odaklanma, kalite yönetimi ve hizmet kalitesi gibi konular literatürde yaygın olarak ele alınmaktadır. Buna karşın, müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklanmayı sağlayan ve hizmet kalitesinin ölçülmesi ve gerekli eylemlerin yerine getirilmesiyle ilgili olarak birçok işletme tarafından uygulanan gizli müşteri uygulamalarına yönelik akademik çalışmalar çok fazla değildir. Özellikle Türkçe literatürde gizli müşteri uygulaması göz ardı edilmiş konulardan biridir.

Müşteri tatmininin sağlanmasında müşterilerle doğrudan ilişkili olan çalışanların davranışları ve kararları çok önemlidir. Çünkü müşterilerle temas halinde olan çalışanlar, hizmet sağlayıcılar olarak bir anlamda hizmet pazarlama elemanlarıdır. Dolayısıyla bu çalışanların müşterilerle etkileşimlerinin nasıl gerçekleştiği çoğu zaman hizmet sunumundaki yeteneklerinden çok daha önemli olabilmektedir (Bowers ve Martin, 2007,90). Böyle bir ortamda hizmet sunma kalitesinin ölçümünde kullanılan yöntemlerden biri normal müşteriler gibi davranan iyi eğitilmiş kişilerin kullanımını içeren gizli müşteri uygulamalarıdır (Hesselink ve Wiele, 2003:3).

Hizmet sunumunun kalitesinin, sunumda kullanılan prosedürlerin ve süreçlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla, bir işletmenin müşterileri veya olası müşterileri gibi davranan eğitilmiş araştırmacıların kullanıldığı araştırmalara gizli müşteri uygulaması denilmektedir. Aslında gizli müşteri uygulaması yöntem olarak bir katılımlı gözlemdir (Calvert, 2005: 24).

Gizli müşteri uygulaması tüm dünyada özellikle turizm işletmelerinde müşteri ile yüz yüze hizmet sağlayan işgörenlerin değerlendirilmesi için kullanılan yaygın bir metot haline almıştır. İşgücü yoğun olma özelliği gösteren turizm işletmelerinde performanslarının ölçümü ve hizmet kalitesinin değerlendirilmesi oldukça güçtür. Turizm işletmeleri kaliteli bir hizmet sunma çabalarında bulunurken, bir yandan da hizmet sunumunun kalitesini ölçmeye çalışırlar. Özellikle işgörenlerin, hizmet sunumundaki etkinliğinin, işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu düşünürsek, gizli müşteri uygulamalarının işgörenler üzerindeki etkilerini görmezden gelmek mümkün değildir. Bu nedenle bu çalışmada, etkin bir gizli müşteri yönetimi için gerekli uygulamaların niteliği ve uygulama süreci içinde işgörenlerin fonksiyonları ortaya konulmaktadır.

Bu çalışma gizli müşteri uygulaması ile ilgili teorik altyapının ve bir işletme uygulama örneğinin incelenmesi şeklinde üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ilk olarak performans değerlendirme sistemi ele alınmaktadır. İkinci bölüm olarak gizli müşteri uygulamalarının kullanım alanları ile bu uygulama yöntemin yararları ve bu yönetime yönelik eleştiriler ele alınmaktadır. Daha sonra ise gizli müşteri uygulamasının sürecinde yer alan hazırlık, uygulama ve değerlendirme süreci ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölüm ise, çalışmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır. Uygulama kısmında, 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin, ön büro, yiyecek-içecek hizmetleri ve kat hizmetleri departmanlarında çalışan işgörelere uygulanan ve performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan gizli müşteri uygulamaları üzerinde durulmuş ve anket çalışmasının sonucunda elde edilen veriler incelenerek ilgili süreçler ayrıntılı bir şekilde aktarılmaya çalışılmıştır.

1. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1.1.İşgören Performans Değerlemesi

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardan oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır (Nizam, 2005: 8)

Performans olgusu, bireyin nitelikleri ve yeteneklerinin işine ilişkin olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçütleri ile karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkar. Değerleme denilince bir karşılaştırma yapmak gereklidir. Ancak ister biçimsel bir sisteme göre yapılsın, isterse gereken bilgiler derlenmemiş, hatta birey çok iyi tanınmamış olsun, bir değerlendirme söz konusu olabilir. İşletmelerin çoğunluğu için personelin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır (Nizam, 2005: 9).

Performans değerlendirme, işgörenlerin tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Performans değerlendirme sistemiyle işgörenler, kendi çalışmalarının sonuçlarını görme imkânı bulurlar ve başarılarının sonuçlarını değerlendirebilirler. Diğer yandan örgütler ise, işgörenle yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, işgörenin ilgi ve yeteneklerinin işe ne

düzeyde yansıdığını, işgörenin iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşım ulaşmadığını değerlendirebilirler (Fındıkçı, 2001: 297).

İşletmede karşılaşılan önemli sorunlardan biri işgörelere verilen işlerin ne ölçüde başarılıydı ya da iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici, kendi yönetiminde bulunan işgörelere yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını haklı olarak bilmek ister. İşgörelere belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığı yakından izlenir. Yönetici işgöreni işe alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken bir bakıma onun yeteneklerini dolaylı ya da dolaysız olarak değerlendirmektedir. Ancak, işgörelere ilişkin bir karar alınırken yeteneklerinin değerlendirilmesi belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Diğer bir deyişle, işletmede çalışan, insan kaynaklarından en yüksek verimin elde edilmesi için işgören yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:160).

Performans değerlendirme dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında işgören yükselmelerinde, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, işgören seçim ve atanmasında başvurulan etkili bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, Tokol, 2003: 320). Bu nedenle ilk önce performans değerlendirme kavramını ve içeriğini tanımlamakta yarar görmekteyiz.

1.1.1. Performans Değerleme Kavramı

İnsan yaşamı boyunca birçok sınavdan geçmektedir. Bu sınavların sonunda elde edilen başarı değerleri ise kişiler arası farklılıkları oluşturmaktadır. Aynı eğitimi alan, aynı yaşta, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilen ve birisi tepe yönetici olurken, diğeri yükselmemektedir. Tüm bunlar kişilerin performansları ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, işletmelere bakıldığında insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biride kişilerin iş başarılarını değerlendirmektir. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Fakat başarının ve etkinliğin ölçülmesi zor bir iştir. Bunun önemli iki sebebi vardır. Birincisi, değerlendirme yapılanın bir insan olması, ikincisi ise performansın subjektif bir kavram olmasıdır. Buna rağmen başarı değerlendirme insan kaynaklarının vazgeçilmez bir uygulamasıdır (Fındıkçı, 2001: 297).

İşletmelerde yer alan her bir çalışanın başarı düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu başarı düzeyleri arasındaki farklılıkların biçimsel değerlendirme

sistemlerine dayalı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Aksi halde gerçekleştirilecek değerlendirme yetersiz ve yanlış sonuçlar vereceği gibi, performans değerlemenin tüm avantajlarını da ortadan kaldıracaktır. Değerleme sonuçlarının tamamen değerleyenin kişisel fikirlerine ve önyargılarına bağlı olmasına ve çalışanların yaptıkları işin kalitesine göre değerlendirilmemesine sebep olacaktır. Böyle bir durumda yönetici tüm elemanlarını bölümün özelliklerine veya bölüm işlerinin başarıma derecesine göre değerlendiremeyebilir. Bunu engelleyebilmek için işletmenin yapısına ve yapılan işin niteliğine uygun bir değerlendirme yöntemi seçilerek, biçimsel bir değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Erdoğan, 1991: 176-178)

Performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı, davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur (Bilecen, 2007: 4). Diğer bir tanımlamayla performans değerlendirme “bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir (Süngü, 2004: 10).

Performans değerlendirme, bazı kaynaklarda “işgören değerlendirilmesi”, “başarı değerlendirilmesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılır (Süngü, 2004: 10).

Performans değerlendirme işgörenin başarı durumunun belirli zaman dilimleri içerisinde yazılı ve sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi ve değerlendirme mülakatlarında kendi yöneticisi ile karşılıklı olarak geçmişteki, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı konularını tartışma fırsatı bulacağı bir süreçtir (Tural, 2007: 8).

Başarıyı ölçmek amacıyla geliştirilen yönetim aracı olan performans değerlendirme; kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin amaçlarını değerlemek için işletmelerde kullanılan tüm biçimsel sistemlerle ilgilidir. Performans değerlendirme bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar. Performans değerlendirme, kısaca işgörenlerin, görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2003: 274).

Performans değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimini ölçmek değil, bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısının ölçülmesi olarak da tanımlanabilir (Yavuzçelik, 2006: 2). Aynı zamanda, performans değerlendirme; bireyin görevindeki başarısı,

işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin işletmenin başarısına dair katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Bu araç da modern işletmecilik alanının en önemli unsuru sayılan insanın bulunması gereken konuma ulaşmasında çok önemli bir role sahiptir (Pınarbaşı, 2007: 5). Bu nedenle, performans değerlendirme, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma, birey, ekip ve örgüt performansının, geliştirilmesi için tasarlanmış ve birincil amirlerin sahiplendiği ve sürdürdüğü bir süreç, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme olarak tanımlanmak mümkündür (Tarlı, 2006: 8).

Performans değerlendirme, performans yönetiminin işlevsel boyutudur ve amacı işgörenlerin çalışmalarındaki başarı düzeyini belirlemektir. Performans değerlendirme; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştirildiğinin bir program dâhilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. Daha geniş ifadeyle performans değerlendirme, aynı zamanda bir organizasyon içerisinde, karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlemidir (Çimen, 2009: 8).

Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak da sağlayan dinamik bir sistemdir (Erdoğan, 2007: 29).

Tanımlamalarda belirtildiği üzere, performans değerlendirme, geçmişte ve günümüzde halen yapılan çalışmaların ölçümlenmesinde ve değerlendirilmesine yönelik olmakla kalmaz, çalışanların gelecekte de gösterecekleri performans, yerine getirebilecekleri görevler ve olası terfiler hakkında fikir edinilmesine yardımcı olur. Performans değerlendirme sonucu ortaya konan veriler, personelin işteki başarısı, işletme içi verimliliği, işletmenin başarısına katkısı hakkında verilecek kararlar açısından önemlidir. Bu veriler, terfi ettirilecek adayları seçmede, ücretlerdeki artışlarda, eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesinde kullanılır.

Performans değerlendirme sistemi, yönetici ile çalışan personel arasındaki faaliyetler ve yönetsel bir süreçtir. İşgörenin organizasyonda etkinliğinin yönetici tarafından analizinin yapılması ve işgörenden istenenin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir. Diğer bir ifade ile, personelin verimliliğinin ve üretim kapasitesinin denetlenmesidir (Ersen, 1997: 113).

Sonuç olarak performans değerleme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesidir. Her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısını, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de başarısının yani performansının değerlenmesidir (Gürcü, 2007: 14).

1.1.2. Performans Değerlemenin Önemi

İşletmeler açısından performans değerleme, gelecekte çeşitli konularda alınacak kararlara veri teşkil etmesi açısından son derece önemlidir. Değerlemede yapılan bir hata işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına sebep olabilir. Performans değerleme, işletmenin en önemli yönetsel faaliyeti olmakla beraber ana amacı yönetimi geliştirmektir (Bulut, 2003: 15).

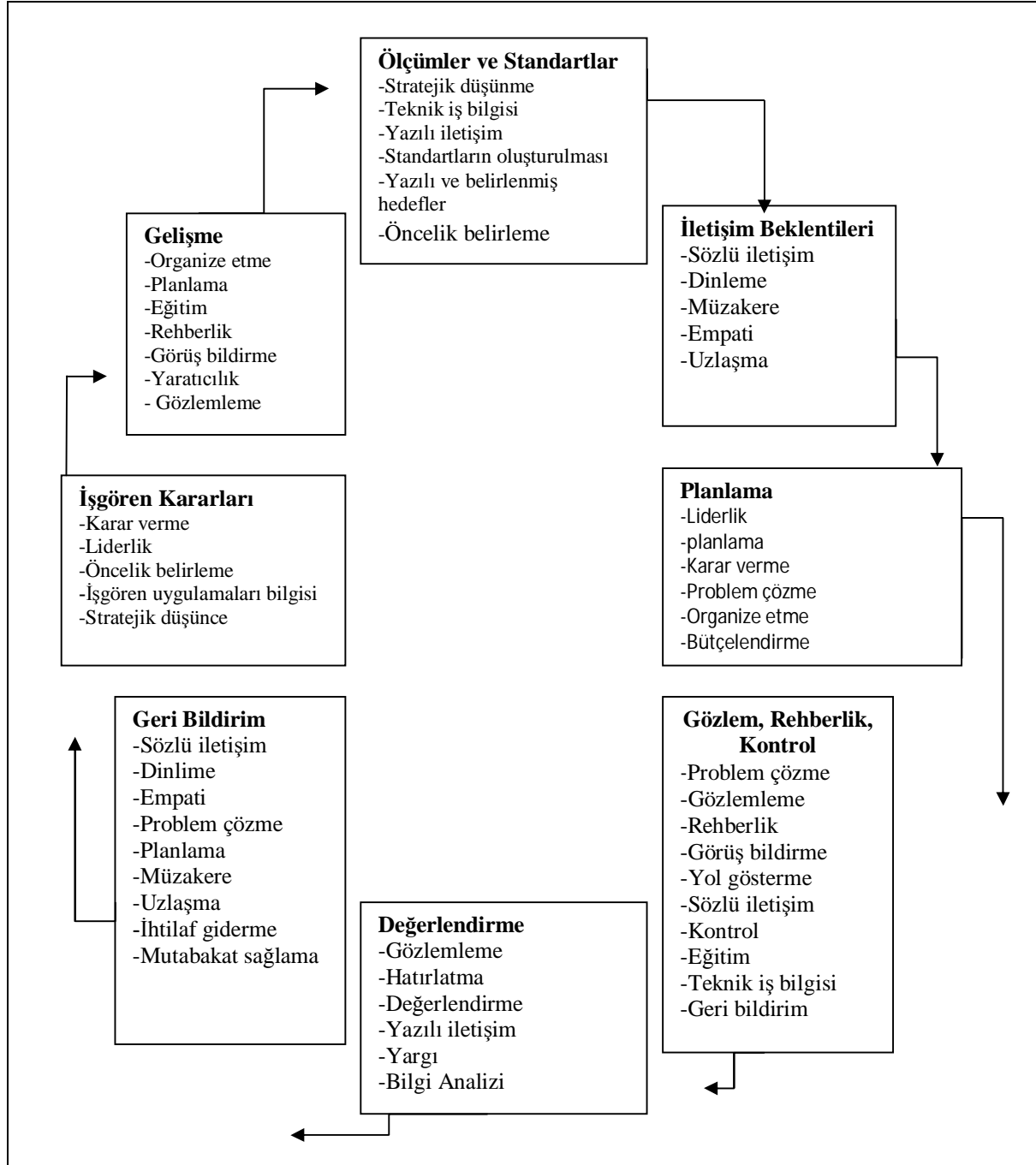
Çalışanların şirketin stratejik önceliklerini anlamaları ve benimsemeleri için performans değerleme sistemi önemli bir araç olarak devreye girmektedir. Örneğin, kişinin performansını, şirketin stratejik önceliklerini gerçekleştirmesine olan katkısı açısından değerlendiren bir performans değerleme sisteminin bu amaca hizmet edeceği kesindir (Yılmaz, 2006: 22).

Performans değerlemenin önemi genel olarak iki yönden ele alınabilir (Yıldırım, 2008: 6- 7).

- Bireysel önemlilik; performans değerleme süreci ve sonuçlarının çalışanlar tarafından kavranmasıdır. Böylece çalışanlar kendilerinin hâlihazırda sahip oldukları performans durumlarını, güçlü ve zayıf yönlerini belirler ve işleri ile ilgili ihtiyaçlarını belirleyebilirler. Bu süreç sonunda çalışanlar kendi ürettikleri ile kendilerinden beklenenleri karşılaştırma olanaklarını bulurlar.
- Yönetsel önemlilik; performans değerleme sonuçlarının yürütülen plan ve programlarla karşılaştırılması için kullanılmasıdır. Böylece yöneticiler çalışanların eğitim ihtiyaçlarını hesaplayabilir veya terfi, ücret artışı, ödüllendirme, işten çıkarma gibi konuların uygulanabilmesi için değerleme sonuçlarını kullanabilirler.

İşletme açısından bu değerli bilgilerin sağlanmasında çok önemli olan performans yönetimi sisteminin işleyişi ana hatlarıyla aşağıda gösterilmektedir (Gözütok, 2006: 2)

Tablo 1. Performans Değerleme Sistemi



Kaynak: GÖZÜTOK Göktuğ, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi Ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , 2006 Marmara Üniversitesi, İstanbul s. 21

Performans değerleme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir (Fındıkçı, 2003: 300).

Performans değerleme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Örneğin, büyüme stratejisinde performans değerlemede artan satış hedefleri, yeni pazarlar kazandırıcı davranış ve kriterler önem kazanır. Değerleme sisteminin işlevi sadece stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılması değildir. Bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yararlı olur. Diğer bir deyişle, stratejilerin daha net anlaşılması ve benimsenmesinde de değerleme sistemleri etkilidirler (Uyargil, 1997: 23).

Performans değerlemenin önemini, daha detaylı bir şekilde aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz (Uyargil, 1997: 23–24, rc ve Köseoglu, 2003: 24) :

- Stratejinin geliştirilmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerleme diğer yönetsel kararların etkin bir şekilde alınmasına katkıda bulunur.
- Performans değerleme, insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmektir. Değerleme sonuçlarına ilişkin olarak işletmeler var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilirler.
- Performans değerleme, yeni stratejilerin formüle edilmesi ve oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Klasik olmayan, kişilerin dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin işletmeler için yeni stratejiler oluşturulmasında önemli derecede etkili olduğu grlmektedir.
- Performans değerleme, şirket açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır (Nizam, 2005: 13).

- Çalışan ile örgüt arasında meydana gelen bir çatışma, örgütün verimliliğini azaltabileceğine göre çalışanı iyileştirmeye ve örgütle uyumlu çalışmasını sağlamaya yönelik yapılan performans değerlemenin bu açıdan ne denli önemli bir yönetsel araç olduğu açıkça görülecektir. Aynı zamanda performans değerlendirme, amaçlara ulaşmada ve kontrol işlerinin düzgün yürütülmesinde yönetime yol gösteren çok önemli bir süreçtir (Yılmaz, 2006: 24).
- Performans değerlendirme işgörenler açısından büyük önem taşımaktadır. Değerleme sonuçları çalışanlarda pozitif veya negatif etki yapabilmektedir. Disiplin, ücret artışları, terfi gibi değerlemelerde yararlanıldığında çalışanlar aynı zamanda kendi performanslarını tahmin etme imkânı bulmaktadır. Aynı zamanda performans değerlendirme sonuçları organizasyon açısından da önemlidir. Başarılı personel hakkında bilgi verir. Bu bilgiler personelin eğitimi, yönlendirilmesi gibi unsurlarda kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alır. Performans değerlendirmeyle ilgili genel olarak, kişinin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyin belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir (Yıldırım, 2010: 23).

Performans değerlendirme yöneticiler tarafından astların değerlendirilmesidir. Bu nedenle de yöneticiler performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların ücret, maaş, terfi gibi önemli konulara karar verecektir. Ayrıca yöneticiler performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların eksikliklerini fark etme imkanı sağlayacak ve bu konularda çalışanlarının durumunu iyileştirme çabası içine girecektir. Sonuç olarak işletmeler performans değerlendirme sayesinde stratejik kararları daha kolay elde edebilecek ve rekabet üstünlüğü elde edebilecektir (Yıldırım, 2010: 24).

1.1.3. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlendirme, iş-işgören ve işletme için birçok önemli amacın gerçekleştirilmesinde araç olarak kullanılmaktadır. Özellikle işverenlerin; “işgörenler arasında hangileri yüksek olabilir? Hangisinin ücreti arttırılabilir? Kim işten çıkartılmalı? Kim işletmede tutulmalı? Hangi işgörelere eğitim verilmeli?” gibi sorularına cevap

bulmasında performans değerlendirme sonuçları önemli bir yer tutmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin temel amacı, organizasyon çalışanlarının iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların üstler tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, örgütsel amaçların tüm çalışanlar tarafından asgari düzeyde de olsa yerine getirilmesinin sağlanması ve dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir (Tarlı, 2006: 13).

İş konusu, çalışanın düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Sosyal bir varlık olan insan çevresi ile sistematik ve sürekli bir ilişki içindedir. İnsanlar, değerleri ile olan ilişkilerinde kendileri ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak isterler. Takdir edilmek, cesaretlendirilmek, övülmek ihtiyacı duyarlar. Bunların hepsi doğal ihtiyaçlardır. Günlük hayatta olduğu gibi iş hayatında da çalışan bireylerin iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri beslemeler almaya ihtiyaçları vardır. Bu bilgilerin mutlaka olumlu olması da gerekli değildir. Kişinin kendi çalışmaları hakkında hiç bilgilendirilmemesi ile yeri geldiğinde olumsuz bile olsa bilgilendirilmesi karşılaştırıldığında, bilgilendirmek hem kişi hem de kurum bakımından daha olumlu sonuçlar vermektedir. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesini, çalışmalarında değişiklikler yapmasını, kendisini geliştirmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla her şeyden önce performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik de insanın doğasından gelmektedir. Performans değerlendirme ağırlıklı olarak tek bir amaca hizmet etmektedir. Bu amaç, değerlendirme bilgilerinin belli bir formata sokularak işgörene performansı hakkındaki düşüncelerin geribildirim yoluyla iletilmesidir (Önelge, 2007: 39)

Performans değerlendirme, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Yılmaz, 2006: 24).

Performans değerlemenin temel amacı, işgörenlerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak ve onların becerileri oranında sorumluluk sağlayan bir kültür tesis etmektir. Bir performans değerlendirme modelinde iletişim, eğitim, ölçme ve araştırmayı teşvik dört temel unsurdur. Performans değerlemede yönetici işgörenlerle birlikte çalışarak, onların değerlendirme sürecini anlamasını sağlamalı ve kariyer geliştirmeye yönelik fırsatları açıklamalıdır. Ayrıca yönetici, işgörenin performansı ile ilgili olarak geribildirim

teşvik etmelidir. Başarılı bir performans değerlemede işgörenler pasif bir dinleyici değil, aktif bir katılımcıdır (Çalık, 2003: 15).

Performans değerlemenin amacı; örgütte çalışan işgören için ayarlanmış hedefleri ve bu işgörenlerin ulaştıkları standartları kontrol etmek ve standartların altında kaldıklarında ödülü saklı tutarken standartların üstüne çıktıklarında ödüllendirerek, personelin performansını kontrol etmektir (Çalık, 2003: 15).

Performans değerlendirme sisteminin amacı incelendiğinde, aşağıda yer alan iki ana noktanın göze çarptığı görülür (Önelge, 2007: 40-41) :

- Performans değerlendirme sistemi, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, çalışanların performans sorunları ile baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koyar. Çalışanların performanslarının altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerle düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin, çalışanların iş tatmini, kariyer hedefleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.
- Her çalışan, kendinden ne beklediğini ve üstünün gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilme ihtiyacıdır. Performans değerlendirme sistemi; şirketin çalışanın başarılarını önemseydiğini, başarıyı teşvik ettiğini gösterir ve çalışanın iyi performans göstermesini engelleyen noktaların tespit edilmesi, bu doğrultuda kendisine gerekli olanakların tanınmasını sağlamak suretiyle, açık bir şekilde bu ihtiyacı karşılar (Önelge, 2007: 40-41).

Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler örgütlerde, stratejik planlama, ücret artışları, terfi kararları, iş zenginleştirme, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, güvenilir eleman seçim sistemlerinin kurulması ve benzeri amaçlarla gerçekleştirilmektedir (Çimen, 2009: 9).

Bu açıklamalar doğrultusunda performans değerlemenin genel amaçları, aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bingöl, 1991: 171) :

- İşgören tedariki, seçim ve yerleştirilmesi işlemlerinin geçerliliğini belirlemek işgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip, onları en uygun işlere yerleştirmek,
- Eğitime ihtiyacı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açıklığa kavuşturmak,

- Yapılacak ücret artışları, pirim, kâra katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
- Terfilerde ve atamalarda nesnel ölçümlere göre seçim yapmak işgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını ölçmelerini sağlamak,
- Gözetimi etkinleştirmek ve yeni işgörenleri denetlemek,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgörenin moralini yükseltmek,
- İnsan gücü kaynağının planlanması için işgören envanteri hazırlamak,
- İşgörenlerin yetersiz yönlerini belirleyip kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarının artmasına olanak sağlamak,
- İşte başarısızlığı kesinlesen işgörenleri işten uzaklaştırmak,
- İşgörenlerin başarısını tanıma ve onlara yol gösterme yoluyla iş başarılarını geliştirme,
- Üst ve ast arasındaki etkileşimi güçlendirmek, değerleyici ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasını sağlamak,
- Kariyer planlaması ve başarılı çalışanların ödüllendirilmesi konularında yönetime gerekli bilgileri sağlayarak yönetime yardımcı olmak (Pınarbaşı, 2007: 29- 30)

Örgütler tarafından açıkça belirtilmemekle birlikte performans değerlemenin bir diğer amacı da “adam kayırmayı” azaltmak ve işgörelere objektif ve tarafsız yönetim imajını vermektir. Örgütler performans değerlemeyi genel olarak üç amaçla kullanmaktadırlar, bunlar yönetsel amaçlar, gelişmeye yönelik amaçlar ve eğitici amaçlardır (Dilsiz, 2006: 32).

1.1.3.1.Yönetsel Amaçlar

Performans değerlendirme geleneksel olarak, işgörelere ilgili yönetsel kararlar verebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Özellikle ücret artışı, terfi, işten çıkarma ve transfer gibi konularda alınacak yönetsel kararlarda, performans değerlendirme sonuçlarından yoğun olarak faydalanılır

Performans değerleme sonuçları terfi, tayin, işten çıkarma ve transfer ile ilgili kararların belirlenmesi yoluyla personel planlaması işlevine de önemli ölçüde katkıda bulunan bir sistemdir. Geçmişte çoğu işletme ücretlerin tespitinde kıdem sistemini kullanmakta iken, günümüzde performansa dayalı ücret sistemlerinin de kullanımı oldukça yaygınlaşmıştır. Performansa dayalı ücret sistemleri (Performance Based Pay Systems), ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemlerini içermektedir. (Altan, 2005: 15).

1.1.3.2.Gelişmeye Yönelik Amaçlar

Gelişmeye yönelik amaçlar işgörenlerle ilgili bir bakış açısı oluşturmak açısından çok önemlidir. Değerleme süreci sonunda işgörenlerin kuvvetli ve zayıf noktaları tespit edilerek, kişisel istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda düzeltici ve geliştirici kararlar alınabilir (Benton, 272) Performans değerleme temel olarak iki yolla işgörenlerin gelişimine katkıda bulunabilir. İlk olarak, öz-değerleme yapma olanağı bulan işgören kendi kendine hatalarını öğrenebilir ve düzeltici önlemleri kendisi alabilir. İkinci bir yol ise, değerleme süreci sonunda üstlerle astların bir araya gelerek karşılıklı fikir alış verişi yapmaları şeklinde gerçekleşir. Bu uygulamayı bir denetim ve hesap sorma olgusundan çok, bir danışmanlık hizmeti olarak algılamak gerekir. Diğer bir ifadeyle bu uygulama, problemleri birlikte tespit etme ve çözüm bulma uygulamasıdır (Altan, 2005: 15-16).

1.1.3.3.Eğitici Amaçlar

Örgütler için performans değerleme sonuçları, ortaya çıkan gerek olumlu gerekse de olumsuz yönlerin öğrenilmesini sağlamakta ve olumsuz yönlerin düzeltilmesinde yol gösterici olmaktadır. Aynı zamanda geri bildirim ile işgörenlerin kendi eksikliklerini öğrenme ve bunları giderme imkânı da sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde Performans değerleme sonuçları kullanılmaktadır (Çimen, 2009: 10).

1.2. Performans Değerlemenin Yararları

Performans değerlendirme sistemi yoluyla, örgüt, örgütün hedeflerinin işgörenlerin hedefleriyle bütünleşmesi, işgörenlerin bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlar. Performans değerlendirme sistemi ile işgören, kendisinden tam olarak ne beklediğini bilir. Verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini ve yöneticiyle şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu tartışır. Böylece kendi gelişim düzeyini belirleyebilir (Yılmaz, 2006: 29).

Yöneticiler performans değerlendirme sistemi ile işgörenden ne beklediğini açıkça ifade edebilir. Bu durumda işgören nerede, ne zaman ve ne yapacağını bilir. İşgörene performansı ile ilgili daha yapıcı geribildirim verebilir. Yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapma olanağı bulur. Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlayabilir. Böylece örgütsel öğrenme süreci hızlanmış olacaktır. Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkilerinin kurulması süreci daha da verimli biçimde değerlendirilebilir. Bu anlamda performans değerlemenin örgüte, artı dinamizm kazandıracığı açıktır (Çalık, 2003: 21).

Performans değerlendirme sürecinde hem değerlendirilen işgören bir yön duygusu kazanır hem de enerjisini amaca yöneltmesi kolaylaşır. Performansın, politika ve kişisel yakınlık gibi faktörlerden çok yetkinlik temelinde değerlendirilmesini güvence altına alır (Helvacı, 2002: 159).

İşletme içerisindeki çalışanların başarı ya da başarısızlıkları hakkında bilgi sahibi olma ihtiyaçları vardır. Performans değerlendirme bireylerin ihtiyaçları olduğu kadar organizasyonlar içinde önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü performans değerlendirme organizasyon içerisindeki çalışanların mevcut kapasitelerini görmek açıdan önemli olduğu kadar çalışanlarından verimliliğin artırılması açısından da önemlidir. Performans değerlemenin yöneticiler açısından, astlar açısından ve organizasyon için yararları söz konusudur (Yıldırım, 2010: 26).

1.2.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler gene de yöneticiler olacaktır. Aşağıda sistemin değerlendirilenler (yöneticiler) açısından yararlan özeti olarak belirtilmiştir(Süngü, 2004: 15) :

- Yönetici, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri de kolaylaşır (Önelge,2004: 44).

1.2.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları

Performans değerlendirme sisteminin, gerçekten bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı organizasyonlarda, çalışanlar açısından önem taşıyan bazı özgün yararlarından da söz edilebilir (Tarlı, 2006: 19).

- Çalışanlar kendi performanslarını yönetme sorumluluğu alırlar,
- Üstlerin kendilerinden neler beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini öğrenirler,
- Olumlu geri besleme ile kendilerine olan güven duyguları gelişir,
- Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler,

- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler,
- Sürekli iyileştirmenin işlerinin bir parçası olduğunu bilirler,
- Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticiler ile birlikte yönlendirirler,
- Bireysel performansları ile organizasyonel amaçlarını ilişkilendirirler.

1.2.3. Örgüte Sağladığı Yararlar

Performans değerlendirme sisteminin çalışanlar ve yöneticiler açısından ayrı ayrı yararları, bütüne bakıldığında örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Performans değerlendirme süreci sonrasında elde edilen bilgiler eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusunda yol göstericidir. Bireysel düzeyde bakıldığında, bir çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan bir Performans değerlendirme, o çalışanın eğitim ve gelişim ihtiyacını belirlerken, örgütsel düzeyde bakıldığında aynı değerlendirme sonuçları organizasyonun genel eğitim ve gelişim politikalarının belirlenmesinde de kullanılabilir (Gürcü, 2007: 18).

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha kolay belirlenir,
- Kısa dönemli beser ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlar,
- Değişen Pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine daha hızlı tepki vermeyi sağlar,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur,
- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur (Bayar, 2005: 21).

1.3.Performans Değerlemenin Dezavantajları

Performans değerlemenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında potansiyel zararları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Süngü, 2004: 16- 17) :

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar.
- Performans değerlendirme programlarının çoğu kez farklı ve zıt amaçları entegre etmeye teşebbüs etmesidir. İşgören ürettiği işlerin resmi bir değerlemeye tabi tutulduğunu bildiği zaman, üstü ile performansı hakkında açık ve samimi bir şekilde güçlükle tartışır.
- Değerlemenin, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verdiği iddia edilmektedir.
- İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir.
- Performansın değerlemede kullanılan uygun standartların muhafaza edilmesi de sürekli bir sorun oluşturmaktadır.
- Değerleme yapan şahıslar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
- Aynı zamanda değerlemeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir.
- Değerleme programlarının uygulanması hem vakit almakta, hem de çok pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi de zor olabilir.
- Eğer ücrete dayalı Performans değerlendirme sistemi uygulanıyorsa ücretin adil bir şekilde performansa dayandırılması da zor olabilir.

1.4. Etkili Bir Performans Değerleme Sisteminin İlkeleri

Performans değerlendirme bilgileri ışığında işgörenlerin başarılarını geliştirmeye dönük çalışmalar yapılır, onların bilgi ve benzeri özellikleri geliştirilir. Yapılacak eğitim çalışmalarının planlanması ve uygulanmasında performans değerlendirme sonuçları çok yararlı olacaktır. Bu çalışmalar etkin ve tutarlı olmak zorundadır. İşgörene dönük belirtilen türden çalışmaların tutarlılığı da performans değerlemenin bazı özellikler taşımasına bağlıdır. Hangi amaçla yapılırsa yapılsın, etkin bir performans değerlendirme sisteminin ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Süngü, 2004: 17):

- **Güvenilirlik**

Performans değerlemede güvenilirlik; farklı zamanlarda aynı çalışanda, belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı çalışanı ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir çalışanı birden çok değerlendirme ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilir. Güvenilirlik özelliği performans ölçümünde süreklilik olarak düşünülebilir. Değerleme güvenilir ise, çalışanın özellik ve niteliği değişmeden değerlendirme sonucunun da değişmemesi gerekir. Güvenilir değerlendirme tesadüfî sonuçlar vermez (Erdoğan, 1991: 223) .

Değerleme skalasında kısa ifadeler yerine daha uzun tanımlayıcı ifadelerin kullanılması durumunda değerlemelerin güvenilirliğinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Değerleme yöntemleri ve değerlendirme hataları konusunda yöneticilerin eğitilmelerinin de güvenilirliği artırdığı görülmüştür.

Bazı durumlarda değerlemenin güvenilirliği sorgulanabilir. Bunlar:

- Herkese hemen hemen aynı değerlendirme sonuçları veriliyorsa
- Tek bir olay, diğer performans alanları üzerinde ölçüsüz bir etkiye neden oluyorsa,
- Çalışanlar, birbiriyle karşılaştırılarak değerlendiriliyorsa,
- Çalışanlar gelecekteki potansiyele göre değerlendiriliyorsa değerlemenin güvenilirliği sorgulanabilir.

Değerlemelerde, yöneticilerden kaynaklanan değerlendirme hatalarının kontrol altına alınması ve değerlemelerin güvenilirliğinin artırılması için, çalışanın, çalışanı yakından

tanıyan farklı yöneticiler tarafından değerlendirilmesi önerilmektedir (Yavuzçelik, 2006: 29-30).

Performans değerlemenin güvenilirliğini aynı kişi için farklı zamanlarda değerlendirme işlemini tekrarlayıp, elde edilecek sonuçlar arasında tutarlılığı sağlayacak nitelikte düzenlemeler yapmak yoluyla artırmak da uygulamada güçlüklerle karşılaşmaktadır. Değerlemeyi yapanların genellikle, her defasında değerlemelerini hep aynı yönde yapmak eğilimi içinde oldukları saptanmıştır (Erdoğan, 1991: 223)

- **Geçerlilik**

Performans değerlemede geçerlilik kavramı, değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, bu değerlemenin geçerliliği yüksek olacaktır. Bu tanıma göre mantıksal olarak, fiili performansa ilişkin verileri kullanarak değerlendirme yapan yöneticinin değerlemelerinin geçerlilik derecesi yüksek olacaktır (Süngü, 2004: 19).

Bir performans değerlendirme eğer çalışanın performansını tüm yönleriyle ölçmüyorsa yetersiz ya da eksiktir. Örneğin, öğretimin elemanlarının verdikleri eğitimden ziyade yaptıkları araştırmalara göre değerlendirilmesini yapan bir sistem, performansın ilgili bir yönünü göz ardı etmektedir (Süngü, 2004: 19).

Performans değerlemede geçerlilik; çalışanın değerlendirme sonuçları ile elde edilen bilgilerin, değerlendirilen çalışanların organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Organizasyona uygun olarak düzenlenen ölçüm yöntemi sonucu elde edilenler, ideal ve gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Geçerliliğin bir başka yönü de değerlemenin organizasyonun amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır, kullanılabilir olmasıdır (Erdoğan, 1991: 221).

Performans değerlemenin, gerçekleşen performansı net olarak ortaya koyması, dolayısıyla geçerliliğe sahip olması için dikkat edilmesi gereken hususlar vardır (Canman, 1993: 68). Bunlar:

- Toplam sonuç ve kısmi sonuç değerlemeleri,

- Büyük başarılar ve küçük başarılar değerlemeleri,
- Diğer çalışanlara yardımcı olan veya onları engelleyen, görünen ve gözlemlenen davranış,
- Sonuçların toplam durumu; performans bütün alanlarda başarılı sayılabilir mi?
- Çok önemli sonuçların alındığı veya gerçekten unutulmuş önemli olaylar olmuş mudur?
- Sonuçlar, daha önceden üzerinde uzlaşmaya varılmış amaçlara uygun mudur?,
- Sonuçlar, belirlenmiş nitel ve nicel standartlara ne derece yaklaşmıştır.
- **Pratiklik**

Pratiklik diğer özelliklere oranla arana bir özellik değildir. Ancak diğer özellikleri taşıyan en pratik değerlendirme yöntemi yönetimde istenecek ve bu yöntem, çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilecektir. Basitlik olarak da düşünülebilecek olan pratiklik, değerlendirme çalışmalarında kullanılan standartların, yöneticilerce kolay gözlemlenecek, karşılaştırma yapacak kadar sade, açık ve basit olmasını ifade etmektedir (Yavuzçelik, 2006: 32).

Personel değerlendirme sisteminin basit ve pratik olması gerekir. Çok karmaşık sistemlerin yönetici ve personel tarafından anlaşılması ve uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. İyi anlaşılmayan bir değerlendirme sisteminin güvenilir ve geçerli olması olanaksızdır. Basit bir değerlendirme sistemi uygulayıcılar ve personel tarafından kolayca anlaşılır. Böylece gereksiz sürtüşmelerin ve değerlendirme karmaşasından doğan zaman ve emek kaybının önüne geçilmiş olur. Sistemin pratik olması demek tekdüze olması demektir. Yani, değerlendirme süreci ve yöntemi benzer meslek grupları için aynı olmalıdır. Yöneticilere, işçilere ve teknisyenlere ayrı ayrı, ancak kendi grubu içinde tutarlı, değerlendirme yöntemleri kullanılmalıdır. Söz konusu tekdüzelik işletme de çalışan tüm personelin birbiriyle kıyaslanmasına katkıda bulunur (Süngü, 2004: 18).

- **Adalet**

Performans değerlemede yöneticinin adil değerlendirme yaptığı düşüncesi, çalışanların performansını arttırmada, sistemin genel olarak kabul edilmesinde, çalışanın performans

değerleme sistemine, yöneticisine ve organizasyona karşı tutumunu belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde yöneticiler adalet duygusunu canlı tutmada ve çalışanların güvenini kazanmada yarar sağlayacak hususlara özellikle dikkat etmelidirler. Bu hususlar şunlardır(Yavuzçelik, 2006: 33) :

- Geribildirim kalitesi, yani yöneticinin çalışana hatalarını ve performansının olumlu yönlerini açıkça söylemesi ve performans değerlendirme görüşmesini ciddiye alması adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir.
- Performans değerlemeye esas teşkil eden, dönem içerisinde gözlemlenmiş olan çeşitli davranışların günlük tutma yöntemi ile hatırlanması ve görüşme sırasında kullanılması, performans değerlemenin adalet algısını arttıracaktır.
- Yöneticilerin çalışanlar ile birlikte hedef belirlemeleri de adalet algısına olumlu katkıda bulunmaktadır. Hedef belirleme, performans değerlemenin geçmişin yargılanması olarak algılanmasını azaltıp geleceğe dönük, performansı arttırmayı hedefleyen bir görünüm kazanmasına yardımcı olabilecektir. Böylelikle çalışanlar yöneticilerinin kendilerini yargılamayı değil yardım etmeyi hedeflediklerine inanabilecekler ve bir bütün olarak performans değerlendirme sisteminin adaletine olan inanç artacaktır.
- Yöneticiler performans değerlendirme görüşmeleri sırasında ısrarcı davranmamalıdır. Yöneticinin vermiş olduğu puanı tek taraflı olarak çalışanın kabul ettirmeye çalışması ve herhangi bir hata olduğu zaman bile vermiş olduğu puanda ısrar etmesi, performans değerlemenin adaletsiz bir şekilde gerçekleştirdiğine olan inancı arttıracak ve uzun vadede yönetici ve organizasyona zarar verebilecektir.
- Organizasyonlarda performans değerlendirme eğitim esnasında, değerlendiricilere adalet algısının ne şekilde oluşturulabileceği açıklanmalıdır. Değerlendiricilerin, performans değerlendirme ile görevlendirilmeden önce bu konuda eğitilmeleri oldukça önemlidir.

- **Sistemin Etkisi**

Yöneticiler, değerlendirme çalışmalarına oldukça uzun bir zaman ve çaba harcadıktan sonra düşük performans gösteren çalışanlara da, yüksek performans gösterenlerle ayı ödülleri verildiğini görürlerse, sistem inandırıcılığını ve etkisini kaybedecektir (Bilgin, 12).

1.5. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Bir işletmede uygulanan değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun insana yönelik olduğu için hatasız olamaz. Sisteme işlerlik kazandıracak kişi tabii ki değerlendirmeyi yapan kişidir. Performans değerlendirme faaliyetinde, sonuçta performans yönetim sisteminin başarısını da engelleyen çeşitli güçlükler ve sorunlar mevcuttur. Bu hatalar sistemden veya değerlendirmeden kaynaklanır. Uygulamada, değerlendirme işlevinde yapılan hataların önemli bir kısmı değerlendirmeyi yapan kişilerden kaynaklanmaktadır. Performans değerlendirme sürecinin değerlendirme aşamasında personelin bağlı olduğu ilk yönetici değerlendirmeci olduğuna göre, öncelikle yöneticilerin eğitilmesi gerekir. Yöneticiler değerlendirme aşamasında yapılan hatalar konusunda bilinçlendirilirse, elde edilen bilgiler çok daha geçerli olacaktır. (Nizam, 2005: 42)

Değerleyen ve değerlendirilenin de insan olması sebebiyle birtakım hataların yapılması kaçınılmazdır, yapılan hatalar sistemin amacından sapmasına neden olmaktadır. Değerleyenlerin karşısındaki en zor işlerden bir tanesi performans değerlendirmenin “doğru” yapılmasını sağlamaktır. Performans değerlendirme sistemi her ne kadar mükemmel olursa olsun eğer değerlendirilenlerin yapmış olduğu hatalardan dolayı sistem istenen sonuçları veremeyebilmektedir (Çimen, 2009: 14-15).

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendirilenlerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendirilenlerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır. Sistemi tanıtmaya amacı ile verilen bilgilerin yetersiz oluşu ya da kişilerin bu konudaki ihmalleri nedeni ile oluşan bu

tür hataların giderilmesinde kuşkusuz eğitimin önemli bir payı bulunmaktadır.(Cengiz, 2008: 85).

Performans değerlemelerde zaman zaman çeşitli hatalar yapılmaktadır. Bu hatalar, performansı yüksek çalışan ile performansı düşük çalışan arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Performansı gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilen çalışanlar yöneticilere ve sisteme olan güvenlerini kaybederken, performansları gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirilenler hak etmedikleri pozisyonları ya da ödülleri alabilmektedirler. Sistemin adaletli ve etkili olabilmesi için olası sorunları belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak gerekir. Performans değerlendirme çalışmaları her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak ortaya çıkan değerlendirme sorunları vardır. Yeterli bir başarı değerlemesi çalışmasının yapılabilmesi için öncelikle çok karşılaşılan hataları bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekir. Başarı değerlendirme sürecinde en sık yapılan hatalar şunlardır (Ergün, 2008: 60).

- **Fazla Hoşgörülü Ve Esnek Davranmak**

Değerlendiricinin işgörenin performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlemesidir ve bu durum işgörenin bazı önemli hatalarının gözden kaçmasına neden olduğu gibi işgörenin hatalarını bilen diğer işgörenler arasında huzursuzluk çıkmasına da neden olabilmektedir. Değerlendiricilerin bu hataya düşmelerinin sebebi işgörenler ile çatışmaktan kaçınmak için onları olması gerekenden yüksek puanlarla değerlemeleridir. Değerlendiricilerin bu hataya düşmelerinin bir diğer sebebi ise değerlendirme süreci sonunda sorumlu olduğu birimin ortalama performans puanının örgütün geneli ve diğer birimlerle kıyaslandığında düşük çıkmasını istememeleridir; aksi durumda yani düşük çıkması durumunda değerlendiricinin kendisinin de bir üst yöneticisi tarafından başarısız olarak kabul edileceğinden çekinmektedirler (Çimen, 2009: 15).

- **Fazla Katı Olmak**

Değerlendiricilerin işgörene hak ettiğinden daha az puan vermesidir. Kusursuz bir zihne sahip olmak ya da yüksek performans gösteren astlar ileride kendi yerlerini alabilecekleri endişesi sebebiyle düşük değerlendirilebilirler (Özgör, 2008: 82).

Aşırı hoşgörü davranışının tam tersidir. Katılık davranışı, değerleyicinin personelin başarısını gerçekte olduğundan daha düşük değerlemesidir (Süngü, 2004: 33)

Aşırı hoşgörü performansın hoşça gitmeyecek yönlerinin gözden kaçırılmasına, fazla katı olmak ise, performansın yalnızca hoşça gitmeyen yönlerinin öne çıkarılmasına neden olabilir. Bu hatanın giderilmesi için, performans değerlendirme amaçlarının ve standartlarının açık bir biçimde belirlenmesi ve personele bildirilmesi gerekmektedir (Argon ve Eren, 2004: 238).

- **Hale (Halo) Etkisi**

Hale etkisi, değerleyici olarak yöneticinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelir.

Değerleyicinin hale etkisi altında kalmasının bazı nedenleri vardır. Buna göre, yönetici, astını bir konudaki kusursuzluğuna göre değerlendirme eğiliminde bulunur. Eğer işgören işin bir bölümünde başarılı ise veya ilk karşılaşmada yönetici üzerinde olumlu bir izlenim bırakmışsa, yönetici o işgöreni tüm konularda aynı şekilde başarılı görebilir. Örneğin ilk karşılaşmada astı hakkında olumlu bir izlenim edinen yönetici, astının daha sonraki olumsuz yönlerini görmeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak kabul edecektir (Bingöl, 2003: 302).

Kişinin hale etkisinde kalmasının çeşitli nedenleri vardır (Yavuzçelik, 2006: 24):

- Bunlardan biri kişiyi ilk izlenimine göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir.
- Bir diğeri ise kişinin performansının bir yönünün olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricilerin bu özellikten etkilenerek bütün değerlemeyi bu doğrultuda yapmasıdır.

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir. Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve

olayların belirtilmesi istenerek, değerleme hataları önlenmeye çalışılmaktadır (Erdoğan, 2007: 62)

- **Boynuz Etkisi**

Halo etkisinin karşıtıdır. Başka bir deyişle, çalışanın özellikle zayıf olduğu etmenlere göre değerlenmesidir. Belirli bir alanda başarısız olan işgören, başka alanlarda da başarısız kabul edilebilir (zgr, 2008: 82).

- **Merkezi Eğilim Etkisi**

Personel başarı değerlemesinde en sık karşılaşılan sorunlardan birisi merkezi eğilim (central tendency), ya da orta yol değerlemedir. Merkezi eğilim hatası, değerleyicinin, personelin tümünü orta derecede başarılı olarak değerleme durumunda ortaya çıkar. Böylece gerçekte hiçbir değerleme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek başarılı olarak değerlenmediği gibi başarısız olarak da değerlenmez. Yönetici ya da değerlendirici, çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerleme yapmaktan kaçınır. Bu tür bir değerlemenin ne personele, ne de örgüte bir yararı vardır. Personel de başarıları konusunda geçerli bilgi almadığı için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalır. Örgüt de kimin yükseltip, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime gereksinmesi olduğuna ilişkin göstergelerden yararlanamaz. Ancak zorunlu dağıtım yöntemi gibi bazı başarı değerleme yöntemleri bu tür hataları giderme potansiyeline sahiptir (Süngü, 2004: 34).

Merkezi eğilim aşağıdaki nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır.

- Astlar tarafından sevilme arzusu,
- Astlar ile çalışmamak ve astın kin beslemesini önlemek,
- Diğer birimlerin değerlendiricilerinin daha yüksek puan vereceklerini dşunerek onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma işteği,

- Kendi astlarının diğer birimlerdeki işgörenlerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir birime geçmesini sağlama isteği,
- Örgütlerdeki standartların aşırı derecede düşük olması,
- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu gibi sebeplerden dolayı yönetici astlarına yüksek veya düşük puan verme eğiliminde olabilmektedir.

Yüksek veya düşük puan verilmesinin yanında ayrıca ortalama puan verilmesi durumu da mevcuttur. Bunun muhtemel sebepleri ise; astın performansı hakkında yönetici yeterli bilgiye sahip değilse yönetici yüksek veya düşük puan verme riskine girmeyerek ortalama puan verme eğiliminde olmaktadır (Çimen, 2009: 16-17)

- **Başarı Standartlarının Yetersizliği veya Belirsizliği**

Değerlenen işgörenlerin aynı zamanda refakatçileri olan değerlendiriciler, zayıf performans sonuçlarının kendi başarısızlıklarının da bir göstergesi olabileceğine dair bir şüpheye düşebilirler. Bunun sonucu olarak, çoğu, işgörenleri kâğıt üzerinde olduğundan daha iyi bir seviyede görme isteği içinde bulunabilir ve yargılamada nesnel davranmayarak yüksek notlar verebilirler.

Birçok örgütte karşılaşılabilen bu hata, genelde örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır. Başarısızlığa hoşgörülü davranmayan bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde, bu değerlendirme hatasının ortaya çıkması ihtimali yüksektir. Değerlendiriciler, yapılan bu hatayı etkin bir yönetim için kullanılan bir taktik olarak ifade ederek savunmuşlardır. Örneğin işgörenlerin daha iyi bir performans gösterebilmeleri için abartılı ve olumlu değerlendirmeyi itici güç olarak gören değerlendirici, fazlaca iyimser bir rapor hazırlayabilmektedir. Ancak bu gerçek performans durumunu yansıtmadığından zararlı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Değerlendirici hoşuna gitmeyen bir karşılaştırmadan kaçınmak, sevdiği bir çalışanın zayıflıklarını yöneticisinden gizlemek, işgörenleri ödüllendirmek ve cezalandırmak gibi amaçlarla abartmada bulunabilir (Akbal, 2010: 26).

- **Objektif Davranamama (Nesnel Olmama)**

Değerleme sürecinde personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının etkililiği göz ardı edildiğinde nesnel davranılmamış olur ve değerlemede adil olma ilkesi çiğnenir. Böylesi bir değerlendirme sonuçları yararsız olacağı gibi, personelin güdülenmesini de azaltarak örgüte zarar verebilir. Her ne kadar personelin kişilik ve kişisel özellikleri örgüt için önemli bir etmen olsa da, performans değerlemede kişinin iş davranışları üzerinde durulmalıdır. Bu hatayı gidermek için nesnel olmak ve işe ilişkin ölçülebilir faktörler üzerinde odaklaşmak gereklidir (Süngü, 2004: 52).

- **Yakın Zaman Etkisi**

Değerlendiricinin, değerlendirme periyodunun başlangıcından ziyade, son zamanlardaki performansa göre değerlendirme eğilimidir. Bu tür bir hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan, ancak son dönemde çok iyi çalışan bir personel çok başarılı, önceleri çok başarılı olan ancak son zamanda başarılı olamayan bir personel de çok başarısız olarak değerlendirilir. Yakın zaman etkisini gidermek için personelin başarısının tüm dönemler dikkate alınarak değerlendirilmesi gereklidir (Ergün, 2008: 63).

- **İşler Arasında Bağlılığın Dikkate Alınmaması**

Yoğun işbölümü çağımız örgütlerinin temel yapısal özelliğidir. İşbölümünün artmasıyla işler arasındaki bağımlılık da artmıştır. İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadığında, kendisinden önceki personelin iyi çalışmaması durumunda verimliliği düşen bir personel başarısız olarak değerlendirilebilir. Ya da olağanüstü başarılı bir kişinin çıktılarını işleyen bir personel, başarılı olsa da kendisinden önceki, olağanüstü başarılı personel kadar başarılı olmayabilir ve bu da o personelin başarısızmış gibi değerlendirilmesine yol açabilir. Bu durumun tersi de söz konusu olabilir. Başarısız bir personelin çıktıları üzerinde çalışan bir diğer personel, gerçekte çok başarılı olmasa da çok başarılı gibi görülebilir. Bu tür hata, performans değerlemenin kapsamlı olmamasından kaynaklanır. Bu nedenle işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak performans değerlendirilmelidir (Süngü, 2004: 52- 53).

- **Kontrast Hatası**

Değerlenenler kısa süre içerisinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucunda objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları mümkün olmaktadır. Başka bir ifade ile her bir işgören kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Bu hataların önlenmesi için, özellikli performans kriterleri belirlenmelidir. Ayrıca kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıra ile değerlendirmeleri önerilmektedir (Cengiz,2008: 87).

- **Benzerlik Etkisi**

Bazı değerlendiricilerin, işgörenlerin yaşam öyküsü, davranışları vb. nedenlerle benzettikleri için yüksek puan verme eğilimidir (Yılmaz, 2006: 110)

- **Farklılık Etkisi**

Değerlendiricilerin işgörenleri bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbiriyle ilişkili olarak değerlemesi eğilimidir (Yılmaz, 2006: 110).

- **Performans Değerleme Sürecinde Karşılaşılan Hataları Engelleyici Politikalar**

Yapılan tüm çalışmalara karşın henüz hataları olmayan bir değerlendirme sistemi oluşturulamamıştır. Ama değerlemenin doğruluğunu arttırmak için değerlendiricinin gözlem, rapor tutma yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Hataların azaltılmasının diğer bir yolu da, değerlendiricilerin daha az dış etki altında kalmalarını sağlayacak şekilde kendilerini geliştirmeleridir. Değerleyicilere, gözlem yapma ve geribildirim verme becerilerini arttıracak eğitimler verilebilir. Bu eğitimler sistemi daha kolay uygulamalarına olanak sağlar. Performans değerlemede bilgisayar teknolojisinin etkin kullanımı da başarıyı arttıracaktır. Dosyalara kısa sürede ulaşma imkânı verecek, zamandan tasarruf sağlayacaktır (Önelge, 2007: 73).

Performans değerlemede yapılan hata ve yanlışlıklar; eğitim, geri bildirim ve uygun performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılması ile azaltılabilir. Eğitim çalışmalarısıyla değerlemeci hatalarının azaltılması, aşağıdaki üç aşamanın izlenmesini gerektirmektedir.

- Yanlı değerleme hataları ve sebepleri ayrıntılı şekilde tanımlanır.
- İşęörenlere yönelik kararlarda performans değerlemenin rolü açıklanarak, bu değerlemede tarafsız veya objektif olmanın önemi belirtilir.
- Şayet sübjektif değerleme ölçüleri kullanılıyorsa bu durum değerlemecilerin eğitimlerinin bir parçası olarak kabul edilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001: 219).

1.6.Performans Değerleme Süreci

Performans değerleme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rast gele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur. Performans değerleme, yöneticinin gelecekteki davranışlarını planlamasında bir faktör, astların etkin olarak değerlenmesi için de bir tekniktir.

Performans değerleme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerleme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerleme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Süngü, 2004: 36).

Performans değerleme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Performans değerleme süreci, yöneticinin temel fonksiyonu olan kontrol fonksiyonunun bir gereği olup en zor ve aynı zamanda en önemli görevidir (Ergün, 2008: 28- 29).

Performans değerleme sistemi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için, mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili; bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Performans değerleme, uzlaşılan amaçlara ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geribildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. İşęörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerleme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans değerleme süreci, örgütleri bu öğeler olmaksızın örgüt tasarımı yapmamaya yönlendirir. Performans değerleme süreç olarak gözlemleme,

yargılama ve geri besleme gibi üç temel faaliyeti içerir. Bu üç temel faaliyet kendi içinde hassas ve kritik özellikler taşırlar. Bu faaliyetlerin organizasyonel ortamdaki çatışan rollerdeki kişiler arasında karşılıklı olarak üstlenilmesi, değerlendirme sürecini bütünüyle daha da hassas özellikler göstermesine neden olur.

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir planlama yapılması gerekir. Planlama aşamasında performans değerlendirme süreci ile ilgili ön hazırlık yapılır. Planlama sonrasında organizasyonun amaçlarına, stratejik hedeflerine göre yapılan her iş tanımı için kriterler ve standartlar oluşturulur. Oluşturulan standartlara göre en uygun performans değerlendirme yöntemi seçilir. Seçilen yöntemle birlikte değerlendirme sürecinin kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı ortaya çıkarılır. Son olarak süreç boyunca elde edilen bilgilerin, işgörelere ilişkin olarak alınacak yönetsel kararlarda kullanılması söz konusu olacaktır (Yılmaz, 2006: 39-41).

1.6.1. Performans Değerleme Sisteminin Planlanması

Performans değerlemeden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişmiş güzel değerlendirme yerine, sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekir. Planın, değerlemeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları ön koşuldur. Aynı zamanda planlar, değerlendirilecek grubun özelliklerine göre düzenlenmelidir. Ayrıca değerlendirilen işgörelerin durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır (Bingöl, 2003: 284- 285).

Performans değerlendirme planı hazırlarken aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir(Bingöl, 2003: 284- 285):

- Değerleme programında yetenekli uzman kişiler çalıştırılmalıdır,
- Plan, değerlemelerden beklenen temel amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmelidir,
- Yöneticiler, planın değerine inanmalıdır,
- Kararlar, belirlenen ölçüm ve ağırlıklara göre yapılan değerlendirme sonuçlarına göre verilmelidir,

- Kararlar, değerleme amaçlarını dikkate almalı, özel amaçlara göre değerleme yapılmaktaysa bunlar belirtilmelidir,
- Biçimsel işlemler, değerlendiricilere yeterli değerleme zamanı bırakacak biçimde düzenlenmelidir,
- Değerlenen işgörenlere durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır.

Performans değerleme sürecinin en önemli aşamalarından birisi performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada, kişi değerleme dönemi boyunca, yöneticisinin kendinden neler beklediğini, belirlenen iş tanımına göre kendi sorumluklarını, yönetimin amacını ve hangi konularda performansının değerleneceğini önceden öğrenme fırsatı elde eder. Performans değerleme sürecinin ana faaliyeti hedef belirleme olmakla birlikte, belirlenen yazılı hedeflerin yanı sıra bu hedeflere ulaşmak için gerekli hareket planının hazırlanması, astın bu planı uygularken yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkacak sorunlarla ilgili önlemlerin alınması gibi hususlar da performans planlama aşamasında gerçekleştirilen diğer faaliyetlerdir (Yılmaz, 2006: 43)

1.6.1.1.İş Analizlerinin ve Tanımının Yapılması

İş analizi, bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Yapılan iş analizi sonucunda, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanır (Sabuncuoğlu, 2000: 54).

İş analizi ve iş tanımı çalışmaları özellikle performans değerlemede önemli bir rol oynar. İş analizi ve iş tanımı ile çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır. İşin gerektirdiği yetenek, beceri, sorumluluk, çalışma vb. koşullar bilinmedikçe çalışanın başarısı değerlendirilemez. Organizasyonda yapılacak gerçekçi bir iş değerleme ve analizi, performans değerleme sisteminden neler beklenmesi gerektiğini de ortaya çıkaracaktır. İş analizleri ve iş tanımlamaları kusurlu, noksan ve eski olursa verimli olamayacaklardır. Ayrıca işgörenler tanımlar hakkında kuşku duyuyorlarsa yda onları yanlış anlamışlarsa yine yararlı olmalarından söz etmek mümkün olmayacaktır. Verimli olabilmeleri için iş tanımlarının işletmedeki her işi kapsayacak Şekilde hazırlanması gerekmektedir (Erdoğan, 2007: 33).

İş tanımları, iş analizleri sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir. Bu bakımdan, iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmelerde ifa edilen her iş, amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya elde edilen veriler, sistematik bir biçimde bir araya getirilerek belirli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilmesi işlemi iş tanımlarıdır. Burada ortaya konulmak istenen amaç, iş özelliklerini belirtmektir. İş tanımları bize öncelikle iş analizleriyle elde edilmiş olan bilgilerden örgütte insan kaynaklarının yerine getirilmesi gereken hangi işlerin olduğunu göstermektedir. İkinci olarak da söz konusu işlerin kapsamı, oluşum süreci ve özellikleri hakkındaki durumu ortaya konmaktadır. İş tanımında üçüncü olarak, çalışma bu iş için yerine getirilmesi gereken görevler, yetki ve sorumluluklar, denetim alanı, diğer iş ve görevlerle bağlantısı bulunmalıdır. İş tanımında ısıtma, aydınlatma, gürültü seviyesi, isin içeride ve dışarıda yapılması gibi çalışma koşullarına ilişkin bilgiler yer almalıdır. İş tanımı bize en son olarak, bu işin en iyi biçimde yapılması için gerekli eğitim seviyesi, mesleki bilgi ve deneyim, yabancı dil bilgisi, fiziksel ve zihinsel çaba oranlarını vermelidir (Yılmaz, 2006: 44- 45).

Yazılı iş analizleri ve tanımları üstün daha gerçekçi iş değerlemeleri hazırlamasına, iyi bir disiplin uygulamasına ve astların başarısını yönlendirmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bunlar işgörene bilgi aktarımında çok etkili araçlardır. Üstlerin iş tanımlamalarını astlarla haberleşmede kullanmalarındaki başarılar, bazı yetkililere göre denetimsel kabiliyetin bir ölçüsüdür. Üst ve ast, işgörenin iş tanımlaması hakkında görüşmede bulduklarında iki tarafın bilgisindeki noksanlıklar giderilir ve böylece hayali beklentiler engellenmiş olur (Eren, 1998: 144–145).

1.6.1.2.Amaçların Belirlenmesi

Performans planlamanın en önemli noktası amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sistemi muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi gaye ile yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir. Kuskusuz belirlenen bu amaçların başarılabılır nitelikte olması zorunludur (Bingöl, 2003: 283)

Performans değerlendirme çalışmalarının yapılma amaçları genellikle, işgörenin mevcut ve gelecekteki özellik ve yeteneklerini belirlemektir. Bunun devamında, kariyer planlaması, eğitim planlaması, ücret, terfi, insan gücü planlaması, ise adaptasyon ve

gerekirse işine son verme gibi amaçları da mevcuttur. İşletmelerde performans değerlendirme çalışmalarını yürüten bölümler, özellikle elde edilecek sonuçlar ve verilerin yukarıda sayılan amaçlardan hangisine yönelik kullanacağını belirlemelidir. Başarılı bir performans değerlendirme için tüm işletme işgörenlerinin bu konuda çaba göstermesi gerekir. Sistemin hedefleri yöneticilere olduğu kadar, kapsadığı elemanlara da açık olmalıdır. Sistemin başarısı için bütün organizasyonun çaba göstermesi, nezaretçilerin işgörenleri itinalı değerlemesini sağlar (Yılmaz 2006: 47).

1.6.1.3.Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflerin geliştirilmesi için prosedürlere, bir kurumun yöneticileri kadar personelin de azami katılımı sağlanmalıdır. Hedefler, kurumun misyon durumunu içermeli, amaçlar ve eylem planlarının her ikisi de kurumsal planlama dokümanlarıyla ilişkili olmalıdır. Bu süreç faaliyet bütçesinin bir parçası olarak yıllık bazda geliştirilmeli ve her bir ana ünite için hazırlanmış olmalıdır. Hedeflerin konması, sürekli bir araştırma ve karar verme sürecini içerir. Birey ve ünite bilgisi hedeflerin konmasında bir başlangıç noktasıdır. Bütün gerekli bilgileri topladıktan sonra, stratejik planlamanın temel çıktısı, vizyon ve misyona temelini oluşturan organizasyon hedeflerinin konmasıdır. Bir hedef belirli bir periyotta uzun dönemli amaçtır. Bu, belirli ve gerçekçi olmalıdır (Süngü, 2004: 38).

Hedefleri organizasyon ve bireysel performans hedefleri olarak ikiye ayırabiliriz.

1.6.1.3.1. Organizasyonun Performans Hedefleri

Organizasyonlar performans değerlemede şunları bekler (Palmer, 1993: 26):

- Hangi işlerin yapılacağına açıklığa kavuşturulması,
- İşlerin nasıl planlanacağına işgörenlerle birlikte planlanması,
- Terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olması,
- Eğitim, geliştirme, çalışanlara yardım gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için veri sağlaması,
- Organizasyonun hedeflerini ve misyonunu uygulaması.

Performans değerleme işgörenlerden geri besleme almanın ve onları performansları hakkında bilgilendirmenin bir aracı olarak görüldüğünde, bir organizasyonun performans değerleme sürecini başlatmadan önce saptanması gereken temel hedefler vardır. Bu hedefler şunlardır (Palmer, 1993: 27) :

- İşgörenlerin organizasyonun nasıl islediği hakkında bilgilendirmek,
- İşgörenlerin iş yerindeki ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılamanın yollarını araştırmak,
- En düşük maliyetle kaliteli iş çıkarmanın yollarını aramak,
- İşgörenlerin üretkenliğini arttırmak için öneriler toplamak,
- İşgörenlere kendi performansları hakkında tek tek geri besleme sağlamak.

Bir organizasyon performans değerleme sistemine yatırım yaptığı zaman, bireysel üretimin ve organizasyonun amaçlarına bağlılığın artmasını bekleyebilir. Açık seçik hedefler saptayan ve bunları bütün organizasyona duyuran bir sistemden hem yöneticiler, hem de işgörenler büyük yarar sağlar. Performans hedefleri tanımlanıp resmileştirildiği zaman, yöneticiler performansa ilişkin konularda daha objektif kararlar verebilirler. İşgörenler ise, kendilerinden isteki performanslarına ilişkin olarak ne beklendiğini bildikleri takdirde, performans değerleme zamanı geldiğinde şaşkınlığa düşmezler (Yılmaz, 2006: 49).

1.6.1.3.2. Bireysel Performans Hedefleri

Tek tek elemanlar için de işe ilişkin belli hedefler saptanmalıdır. İş tanımlarından ve iş analizinden türetilen bu hedefler, yapılan her işte performansla ilgili beklentileri saptar. Böylece işgörenler kendilerinden ne beklendiğini anlamış olurlar. Ayrıca, işe ilişkin açık seçik hedefler, işgörenlerin kendileri hakkında yapılacak değerlemenin hangi temelde yürütüleceğini bilmesini sağlar. Gelişmelerini sağlayan bir yönetim sistemi ve açık seçik tanımlanmış performans hedefleri sayesinde, çalışanlar kendi kişisel gelişimlerinin kontrolünü ellerinde tutabilirler, iş beklentilerine bu şekilde yaklaşmak çalışanların kendi kendilerini eğitmesini teşvik eder, onları gayrete getirir, kişisel ve mesleki bakımdan atılım yapmaları için onları cesaretlendirir ve özgüvenlerini artırır. Çalışanlar kendilerini iş koşullarının saptanmasında vazgeçilmez bir unsur olarak görür ve daha üretken olmaya

yönelirler. Yeni bir eleman işe başladığında, genellikle kendisine görev ve sorumluluklarını gösteren bir iş tanımı verilir. Etkili bir performans değerlendirme sistemi, o elemana kendisinden ne beklendiğini ve işte karşısına ne gibi fırsatlar çıkabileceğini göstererek, bu iş tanımı tamamlar.

Objektif ölçütlerle oluşturulmuş bir performans değerlendirme sistemi kişilere kendilerini geliştirme ve eksiklerini gidermede de yardımcı olur. Performansın iyileştirilmesi için yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasından herkes yarar görür (Süngü, 2004: 38-39)

1.6.2. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Karabulut, 2002)

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Her kriter sayısal olarak ya da belirli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır (Yıldırım, 2010: 30). Örneğin:

İş bilgisi: Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz

İş yeteneği: Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin sayısal değerleme yanılırlara yol açabilir. Örneğin 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tabi tutulması pek iyi karşılanmamaktadır. (Sabuncuoğlu, 2000, s.163)

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir (Din, 2005: 21). Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,

- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler
- Bireyin ilişki ve davranışları

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin, bireyin özellikleri temel kriterlerin alt kriterleri alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir. İşbirliği, güvenilirlik, alışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vs. gibi (Erdoğan, 2005: 35).

Performans değerleme sistemlerinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta ele alınabilirler.

- **Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler:** Genellikle değerlendirilenin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin; yaratıcılık, ikna yeteneği vb.
- **Performans özellikleri ile ilgili kriterler:** İş yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsar. Bu kriterlere örnek olarak; yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi vb.
- **Sonuçlarla - Hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler:** Son yıllarda değerleme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilik ile ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin daha ağırlıklı kullanılması yönündedir. Kişilik ile ilgili kriterleri gözlemek ve objektif bir biçimde değerlemek zordur. Kişinin yarattığı sonuçlara ve ulaştığı hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde ise kriterler daha somut gözlenebilir.

Eğer yapılan değerleme bir yönetici için söz konusu ise, değerlenecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon gibi kriterler seçilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 163).

1.6.3. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Personel işlerini yaparken kendilerinden beklenenleri ne ölçüde gerçekleştirebildiklerini bilme gereksinimi duyarlar. Yöneticilerin hangi standartları kullanarak performanslarını ölçtüklerini öğrenmek isterler. Yöneticiler bir işin iyi, kötü ya da ikisinin ortasında yapıldığına nasıl karar verebilirler sorusu önem kazanır. Bu soruya verilebilecek en iyi yanıt, personelin bugünkü ve geçmişteki performanslarının sürekli gözlemlenmesi ve bunları ekipteki öteki üyelerin başarabilme düzeylerini uyumlandırılması şeklinde olabilir (Ağan, 2007: 33). Bu noktada, performans standartlarının belirlenmesi gereği karşımıza çıkmaktadır.

Performans standartları hem üstler hem de astlar için iki türlü bilgi içermektedir. Birincisi kişinin yapmakla zorunlu olduğu görevleridir; neyin yapılması gerektiğidir.

İkincisi ise nasıl yapılması gerektiğidir. Bu standartlar niceleyici ve niteleyici olmak üzere işlerin iki yönünü içermektedir. Niceleyici standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan yanlış sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı, niteleyici standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 164).

Ölçütlerin spesifik, ölçülebilir, başarılabılır, değerlendirilecek konuyla ve zamanlama ilgili olması, standartların nicelik, nitelik, süre ve maliyetlerle ilişkilendirilmesini sağlayacaktır. Bu noktada standartları ilk kez belirlerken gerçekçi olunması, ne çok yüksek ne de çok düşük belirlenmemesi gerekmektedir. Deneyimli bir personel standartlara kolaylıkla ulaşabilecekken daha az deneyime sahip olan personel standartları gerçekleştirme de zorlanacak ya da başarısız olacaktır (Ağan, 2007: 33).

Tanımlarındaki işlerin gerçekleştirilebilmesi için personelde bulunması gerekli niteliklerin belirlenmesiyle de iş gerekleri oluşturulmaktadır. Böylece performans değerlendirme kişisel bakış açısıyla değil objektif standartlarla yapılacaktır. İş analizi, işle ilgili temel planlamanın ve bireylerin performanslarını daha tafasız bir biçimde gözden geçirilmesini sağlamaktadır (Ağan, 2007: 33).

Örgütler standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, personelin geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar gibi bilgi kaynaklarından da yararlanmaktadır (Karabulut, 2002).

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin, satış kriterine göre değerlendirilen bir çalışan için aylık 250 ünitelik bir satış standart kabul edilebilirken, 400 ünitelik bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir (Sabuncuoğlu 2005: 189).

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Tansel, 2007: 53-54) ;

- **Spesifiklik:** Her çalışan kendinden neler beklediğini tam olarak bilmelidir.
- **Ölçülebilirlik:** Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- **Gerçeklik:** Standartlar ulaşılmaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

1.6.4. Değerleyicinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminde değerlemelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Değerlendiricilerin seçiminde etkili olan etmenlerin basında değerlendirecekleri işgörenlerin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara katılmadan işgörenin başarısını ellerindeki ölçütlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme durumunda bulunmaları gerekmektedir. Değerlemeyi yapacak kişileri aşağıdaki şekilde gruplandırabilir (Cascio,, 1995: 290)

- İşgörenin bağlı olduğu en yakın üst veya amir tarafından değerlendirilmesi
- İş arkadaşları ve astlar tarafından değerlendirilmesi
- İşgörenlerin kendi kendilerini değerlemeleri
- Bir komite veya grup tarafından değerlendirilmesi
- Müşteri değerlemesi

1.6.5. Değerleyicinin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörelere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Babadalı, 2006: 69).

Performans değerlemelerinden istenen sonuçların elde edilebilmesi için yönetici-çalışan işbirliği ve iletişimin yüksek olması gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemi insan kaynakları bölümü tarafından hazırlanır, ancak uygulanması genelde çalışanın bir üst yöneticisi tarafından yapılır. Geçmiş dönemlerde performans değerlendirme sadece yöneticinin çalışanın değerlendirilmesi olarak yapılırken son dönemdeki tercihler birden fazla tarafın yapacağı değerlemeler sonucu ortak bir sonuca varılması yönündedir. Performans değerlendirme yapacak olan kişi, konusunda uzman, kişisel etkilenmelere maruz kalmayan, uygun teknikleri uygun zamanda uygulamak konusunda yeterince bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır. Değerleme yapacak her yöneticinin bu özellikleri taşıması beklenemez fakat değerlendirme ve performans kriterleri hususunda mutlaka değerlendirme görüşmesi öncesinde bilgilendirilmesi gerekmektedir (Filiz, 2004: 5).

1.6.6. Değerleme Döneminin Belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlendirme ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmaz (Güneş, 2006: 13) .

Ayrıca, sık yapılan değerlemeler çalışanın üzerinde baskı yaratabilir. Bu nedenle, genellikle uygun görülen ve uygulamada kabul gören dönem bir yıllık uygulamalardır. Her yılın belirli bir zamanında, örneğin takvim yılı sonunda, çalışanın bir yıllık performansı,

başarı ya da başarısızlığı, davranışları, yaşadığı sorunlar ve sağladığı değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir. Yaygın görülen ve performans geliştirme amacı için uygun bulunan diğer bir uygulamada performans değerlendirme görüşmelerini her altı ayda bir yapmaktır (Barutçugil, 2002: 186) .

Değerleme sabit bir zaman aralığında yapılabildiği gibi, değerlemenin belli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre, ücret artışlarının yapılacağı zamanlardan önce, terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce veya kişinin amiri, görevi/görevinin nitelikleri değiştiğinde değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 1996: 221).

Genellikle kıdemli personel için yılda bir veya iki yılda bir, ise yeni başlayanlar içinse yılda en az iki kez performans değerlendirme yapılmaktadır. Değerleme zamanı ise çoğunlukla üstler tarafından saptanır. Ancak, bazen astlarında görüşü alınıp karar verilebilir (Akçakanat, 2009: 18).

Değerlemenin zamanı ve sıklığı ile ilgili farklı görüş ve uygulamalar biraz da örgütlerin performans değerlemeyi nasıl ele aldıkları ile ilişkilidir. Performans değerlemeyi yasanın gücünden ortaya çıkan bir zorunluluk şeklinde düşünen örgütler, değerlemeyi yalnızca yasada öngörülen sürede yapmaktadırlar. Bununla birlikte, performans değerlemeyi bir zorunluluk olarak görmeyen daha ziyade bir gereklilik olarak düşünen örgütler daha sağlıklı bir süre belirleme işlemi yapmaktadırlar. Burada önemli olan konu, bizi amaca yöneltecek en uygun sürenin tayin edilmesidir (Altan, 2005: 27).

1.6.7. Değerleme Sonucunun Belirlenmesi ve Geri Bildirim Yapılması

Geribildirim mekanizması, performans değerlendirme sisteminin, çalışanın performansını izleme ve geliştirme amacına ulaşılabilmesi için esastır. Dolayısıyla değerlendirme sistemi kurulurken, değerlendirici ile değerlendirilen kişinin hangi ortamda bir araya geleceği ve bu süreçte izlemesi gereken adımlar, insan kaynakları departmanı tarafından belirlenir (Yıldırım, 2008: 18).

Çalışanın iş yerindeki performansı ile ilgili geribildirim alması çok önemlidir çünkü yöneticisinin, çalışma arkadaşlarının ve çalıştığı kurumun gözünde işini nasıl yaptığını hakkında bilgi almaya ihtiyacı vardır. Geribildirim, çalışana, hem bulunduğu noktayı objektif olarak görme imkânı tanır, hem kurumu tarafından dikkate alındığı ve

yaptıklarının bir değeri olduğu gerçeğini gösterir, hem de kendini geliştirmesi için fırsat yaratır (Yalım, 2005: 64).

Performans değerlendirme süreci sonucunda; bireyin performansının iyileştirilmesi, ücret ayarlamaları, yerleştirme kararları, eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesi, kariyer planlama ve geliştirme, istihdam süreçlerindeki aksaklıkların belirlenmesi, bilgisel yetersizliklerin saptanması, iş tasarımı hataları, istihdamda fırsat eşitliği uygulamaları ve iş dışı etkenlerin göz önüne alınması, üstün, başarılı, vasat ve başarısız olanların belirlenmesi, terfi edilebilirlik tespiti, boşalan yönetici kadrolarına aday yerleştirme planları yapılması ve çalışana işini nasıl yaptığı hakkındaki konularda geribildirim verilmesi mümkündür (Gözütok, 2006: 47).

1.7. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme faaliyetlerinin amacına yönelik olarak çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasından işletmeler; amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirme faaliyetlerini yapmaktadırlar (Bayram, 2006: 51).

Performans değerlemede işletmenin ya da değerlemenin uyguladığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve işgörenler arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlemeyi gerçekleştirmektir. Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan işgören değerlemesinin uygulanması, işgörenlerin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi yönde yararlanılmasına neden olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 172).

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlemeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern tekniklerdir. Bu nedenle konu ile ilgili literatürde de performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Süngü, 2004: 53).

İşletmeler, bu yöntemlerden hangisinin örgüte uygun olup olmadığını araştırırken, birkaç yöntemin farklı yönlerinin uygunluğunu görüp, kendilerine göre bir yöntem oluşturabilirler. Bu nedenle, önceden hiçbir yerde uygulanmamış farklı bir yöntem ortaya çıkmaktadır. Ancak, bu yöntemler oluşturulurken, performans değerlendirme yöntemleri, örgütün stratejisini desteklemeli, örgüt kültürüne uyum göstermeli ve örgütün teşvik yöntemleriyle uyumlu olarak tasarlanmalıdır (Vural ve Coskun, 2007: 168). Ayrıca, yapılan araştırmalar göstermektedir ki, performans değerlendirme yöntemlerinin işgörenler tarafından benimsenmesi, rekabet üstünlüğü sağlanmasında önemli bir etmendir (Özgör, 2008: 90).

Aşağıda yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinin kapsamaları, uygun yöntemleri, avantajları veya dezavantajlı yönleri detaylı şekilde incelenmektedir.

1.7.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri

Genel olarak bu tip yöntemlerde daha önceden belirlenmiş bir standart olmayıp değerlendirenin kendi görüş ve düşünceleri ile değerlendiren ile değerlendirilen yani işgören arasındaki subjektif etkileşime göre değerlendirilmektedir. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Bu tip yöntemler başta anlatılan ilke ve özelliklere aykırılıklar taşımaktadır. Ayrıca klasik yöntemleri kullanan örgütlerin strateji ile icraat arasındaki bağı sağlayamadıkları gözlenmiştir. Klasik yöntemlerde işgörenler sadece yöneticileri tarafından değerlendirilmektedirler ve özellikle sayısal konuların işgören arasındaki subjektif etkileşime göre değerlendirilmektedir. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Bu tip yöntemler başta anlatılan ilke ve özelliklere aykırılıklar taşımaktadır. Ayrıca klasik yöntemleri kullanan örgütlerin strateji ile icraat arasındaki bağı sağlayamadıkları gözlenmiştir (Çimen, 2009: 20).

Bu yöntemler, genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Yöntemlerin, nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlemenin gizli yapılması, değerlemede astlardan temsilci olmaması ve değerlemeyi daha çok yargıya ve denetime dayandırarak ele alması gibi sakıncaları vardır. Bu yöntemler, tek değerlendirici tarafından, sayıca az işgörenin

çalıştığı işyerlerinde uygulanmaktadır. Yöntemler, daha çok iş ağırlıklı olup, uygulaması kolay ve basittir (Süngü, 2004: 53). Bu yöntemler:

1.7.1.1.Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik değerlendirme yöntemi, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlemek amacıyla kullanılmaktadır. Bir departmanda çalışanların tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir. Bununla birlikte bazı kriterler sayısallaştırılmadığından işgörenler arasındaki farklar kimi zaman ortaya konulamamaktadır (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

Grafik dereceleme yöntemi, en eski ve en yaygın olarak kullanılan değerlendirme ölçeğidir. Bu yöntemin başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesine nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlamaktadır. Bu yöntemle göre değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek işgöreni ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirme istenmektedir. Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi açısından “en önemli” görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi temeline dayanmaktadır (Bingöl, 2003: 290).

Grafik dereceleme yöntemi, anlaşılabilirlik, geliştirilmesindeki basitlik ve kullanım kolaylığı açısından bazı avantajlara sahiptir. Ölçüt temelinde verilen puan veya gruplardan uygun olanının seçilmesi durumunda performans puanını elde etmek, bütünü temel alarak istatistiksel hesaplamalar yapmak ve işgörenleri seçilen ölçütlere göre veya genel anlamda karşılaştırmak mümkün olmaktadır. Ancak bu avantajlar, uygun ölçütlerin seçilerek, derecelemenin doğru yapılmasına ve toplam puanın gruplara doğru dağıtılmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, grafik dereceleme yöntemi, sözlü ve yazılı haberleşme gibi birtakım işgören değerlendirme teknik ve yöntemleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, grafik dereceleme ölçeğinin hazırlanmasının maliyeti de düşük olmaktadır (Kara, 2009: 39).

1.7.1.2.Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, genellikle rutin çalışan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine çalışanın yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle, kalite kontrolü, çalışanların denetlenmesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerleme sürecinde, değerlemeci her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir (Turhan, 2010: 82).

Kritik olay yönteminin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barutçugil,2002: 191):

- Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlarlar.
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur. Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Bu yöntemin en zor yönlerinden biri değerlemecinin olayları düzenli biçimde kısa notlar olarak kaydetmesidir. Bu durum değerlemeyi yapan kişi açısından zaman alıcıdır. Ayrıca, bu yöntem, tanımındaki belirsizlik nedeniyle farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilmektedir. Çalışanın, kendisi hakkında yönetici tarafından notlar tutulduğunu fark etmesi durumunda, çalışan ile yönetici arasında kuşku ve güvensizlik doğabilmektedir.

1.7.1.3.Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu ya da olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. Örneğin toplam 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar

toplanır ve önceden belirlenen skalaya oturtulur. Puanlamanın dışında istenirse her cümlelerin karşısında her zaman, bazen ve hiçbir zaman gibi ayrıştırılmış üçlü dereceler oluşturulabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

Değerleyicilerin üzerindeki yükü azaltmak için, kontrol listesi yöntemi uygulanmaktadır. Bu yöntemle göre değerleyiciler, işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmalarını hakkında bir yorumda bulunur. Sorular genellikle “evet-hayır”, “_” ya da “x” işaret konulmak suretiyle cevaplandırılır (Akçakanat, 2009: 31) . Kontrol listesi yöntemine uygun bir form örneği çizelge Tablo 2 ‘ de verilmiştir.

Tablo 2: Kontrol Listesi Form Örneği

Adı Soyadı:	
Departman:	
Değerlendirilenin Adı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (x) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yok ise kendisine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımını olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Anlatım gücü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynak: SABUNCUOĞLU Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı” 2005 İstanbul s. 187.

Kontrol listesi yönteminde sorulan her sorunun ayrı değerleri ve ağırlıkları bulunabilir. Bu yöntemde puan anahtarı insan kaynakları yönetimi bölümünde bulunmaktadır. Değerlendiricinin olumlu ya da olumsuz önyargılı davranmaması için soruların değerleri hakkında bilgi sahibi olmaması gerekir (Barutçugil, 2004: 435- 436). Bu yöntemin zorluğu, her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca, soruların değerlemeciler için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu nedenle çalışanlara geri bildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Akçakanat, 2009: 32)

1.7.1.4.Karşılaştırma Yöntemleri

Bu yöntem, ilişkileri tam olarak ölçen bir yöntem olarak, bir ya da birden fazla kişinin bireysel olarak özelliklerinin, başka bir kişiyle karşılaştırılarak, o kişinin performansının değerlendirilmesinde ve taraflı davranma hatalarını en aza düşürmek amacı için kullanılmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48). Bu yöntem, ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vs. konulardaki kararlarda kullanılır.

Bu yaklaşımda değerlemeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Bir göreve yükseltilecek ya da ödüllendirilecek çalışanın belirlenmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan ve kullanılan bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir (Babadalı, 2006: 101).

Bu yöntemde, en üst konumda bulunan yöneticiler, kendilerine bağlı işgörenleri, işlerinde gösterdikleri başarıya göre bir sıralamaya tabi tutarlar. Bu amaçla yönetici, çalışanlar arasından en iyiyi ve en kötüyü seçerek işe başlar. Daha sonra daha az iyi ve daha az kötüyü seçerek işgörenler arası bir sıralama yapar. Bu değerlemede işgörenler bir bütün olarak ele alınır, belirli bir dönem içindeki başarı ya da başarısızlıkları göz önünde bulundurulur. Ancak değerlemede subjektif faktörlerin rolü fazla olacağından ve işgören sayısı arttıkça değerlendirme zorlaşacağından, bu yöntemin uygulanması kolay değildir. Karşılaştırma yöntemi, az sayıda çalışana değerlemek için kullanılabilir (Akyüz 2001: 85).

1.7.1.4.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminde yöneticiler, çalışanlarını başarılarına göre sıralarlar. Performans kriterlerine göre en başarılıdan en başarısıza doğru yapılan sıralamalarla çalışanların terfi potansiyeli, iletişim becerileri ve ücret artışı belirlenmeye çalışılır. Sıralama yönteminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılmamaktadır (Gürüz ve Yaylacı: 229). Bu nedenle de ücret artışlarındaki kişisel farklılıklar, bu yöntemle doğru bir temele oturtulamamaktadır.

Sıralama yöntemleri basit sıralama yöntemi ve ikili karşılaştırma yöntemi olarak iki ayrı yöntem kullanılarak yapılabilmektedir (Gözütok, 2006: 49).

Sıralama yönteminde grup üyeleri en iyiden en kötüye doğru belirli bir sıraya sokulurlar. Bunun için önce, grupta yer alan personelin isimleri gelişigüzel olarak bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Sonra değerlendirici bu isimler içinden en başarılı gördüğünü kâğıdın başına, en başarısız gördüğünü ise kâğıdın sağ altına yazar. (Yıldırım, 2008 s. 41) En çok başarılı ve en az başarılı işgörenlerin isimleri belirlendikten sonra çizelgenin ikinci sırasına saha az başarılı olanı, birincinin devamı olarak aşağı doğru ve daha başarısız olanları da en sondan itibaren yazarak çizelge doldurulur. Tabloda örnek bir form gösterilmiştir (Bingöl, a.g.e. 292).

Tablo 3: Sıralama Yöntemi

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	8.
2.	9.
3.	10.
4.	11.
5.	12.
6.	13.
7.	14. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Kaynak: Dursun BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basın Yayım, 5.Baskı, İstanbul, 2003: 292

1.7.1.4.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. İkili karşılaştırma yöntemi daha kesin sonuçlar vererek sıralama yöntemine yardım eder. Bazen bu teknikte, kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artar. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülden bulunabilir (Güneş, 2006: 34).

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = \frac{n \cdot (n - 1)}{2}$$

2

n = karşılaştırılacak kişi sayısı

Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması formülden de görülebileceği gibi karşılaştırma sayısını arttıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması kullanışlı olmamaktadır (Güneş, 2006: 34).

İkili karşılaştırma yönteminde, çalışanların isimleri bir kâğıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her çalışan diğer çalışan ile tek tek karşılaştırılarak, başarısı diğerinden yüksek bulunan çalışanın isminin karşısına veya kartına bir işaret konulur. Bu karşılaştırma işlemi tüm çalışanlar için tamamlandıktan sonra isimlerin karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre çalışanlar sıralanır (Turhan, 2010: 66).

Yöntemin en önemli sakıncası ise, zaman alıcı olması ve bazen karşılaştırma yapmanın güçlüğüdür (Turhan, 2010: 66).

İkili karşılaştırma yönteminde, önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti alandan en az alana doğru sıralama yapılır (Gözütok, 2006: 50).

Tablo 4: İkili Karlaştırma Yöntemi

İş görenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynaklar Yönetimi, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000: 166

Sol tarafta numaralandırılmış işgörenler ile yukarıda numaralandırılmış işgörenler ayrı ayrı karşılaştırılır ve tercih edilen işgörene (+) işareti konur. Yukarıdaki tablo incelendiğinde en fazla (+) işareti alan 2 numaralı işgören liste başı olur diğerleri (5,8,1,7,3,4,6) sırasıyla onu izler. Bu yöntemde işgören yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi ile kişisel özellikler göz önüne alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın değerlemeye gidilmesiyle yetenekler belirsiz kılacak, açıklıkla tanımlanamayacaktır. Ayrıca değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ve hangi yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiğinin kendine bildirilmemesi yöntem açısından önemli dezavantajlardır (Yıldırım, 2008: 42-43).

İkili karşılaştırma yönteminde değerlemeci “halo etkisi” ve son izlenim hatalarına düşebilir. Buna karşın diğer değerlemecinin hataları bu yöntemde elimine edilir (Yıldırım, 2008: 42-43).

1.7.1.5.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde değerlemeci çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine

dağıtacaktır (Barutçugil, 2004: 195). Zorunlu dağılım yönteminde üstler, astlarının performans düzeyinin genelde birbirine yakın olduğunu düşünürler (Güneş, 2006: 36).

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilerin işgörenleri, değerlendirme ölçeğinin yüksek noktasında veya herhangi bir yerinde toplanmalarını engellemek amacıyla geliştirilmiştir (İplik, 2004: 198).

Bu yöntemde yönetici, çalışanlarla ilgili sonuçları en düşükten, en yükseğe doğru sıralar. İşletmelerde bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlemeyi yapan yöneticilerin çalışanlarını yöntemin öngördüğü biçimde beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadırlar (Gözütok, 2006: 51).

Bu yöntem, değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelendirmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır (Önelge, 2007: 67). Bu yöntem, çalışanlar arasındaki başarı, performans, davranış biçimlerinin karşılaştırılmasından çok, genel birtakım ifadelerin gruplandırılmasıdır. Çok sayıda çalışanın yer aldığı kurumlarda, her bir çalışana ait spesifik performans sonuçları değil, kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelerle sayısal dilimlerle belirlenmektedir. Böylece ortaya çıkan dağılım yöneticiler tarafından incelendiğinde, hangi yüzdelerle dilimde ağırlık olduğuna bakılarak kuruma ait genel performans değerlendirme yapılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını en yüksek, yüksek, orta, düşük ve en düşük gibi beşli bir skalaya göre değerlendirirler. Her örgütte işgörenlerin işlerindeki başarısı açısından normal bir dağılım gösterecekleri varsayımına dayandırılmakta olması nedeni ile eleştirilmektedir (Önelge, 2007: 68).

Şekil 1: Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği

Değerlemeyi Yapanın		Değerlendirilenin		
Adı Soyadı:		Adı Soyadı:		
Görevi:		Görevi:		
Bölümü:		Bölümü:		
Bölümdeki tüm işgörenler arasında, isteki başarısı bakımından Sayın ...'yi aşağıdaki kümelerden hangisine koyarsınız?				
(Yalnız bir kutu işaretlenmelidir.)				
En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	En düşük
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kaynak: Yeşim Önelge, İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme Ve Bir Uygulama, 2007: 68

1.7.1.6.Serbest Anlatım Yöntemi

Değerleme yöntemlerinin en basitidir. Değerlemeyi yapan kimseye aday hakkındaki düşünce ve kararı sorulur. Bu karar yazılı veya sözlü olarak daha üst kademeye bildirilir. Özel formlar kullanılmaz. Sakıncaları çoktur. Uygulama alan ısımlıdır, pek fazla kullanılmaz (Süngü, 2004: 52).

1.7.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri

Klasik yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa modern yöntemler, işgörenin yaptığı işi başarıma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlemede üstlerin yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu

yaklaşımlar, biraz daha ileri seviyeye taşınarak; işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2006: 81).

Modern yöntemlere göre, performans değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılar duruma getirilmiştir. Ayrıca bu yöntemler ile yapılan değerlemeler, işgörenlerin beklentilerini daha ön plana tutmayı esas almaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 51).

Modern yöntemler, kuşkusuz klasik yöntemin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlemeyi bütün yönleri ile gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla geliştirilmiştir. Değerleme işleminin örgüt içi sunduğu önem, her şeyden önce gerçekleştirdiği yararın örgüt içi hayati olmasına bağlıdır. Değerlemenin rutin bir işlem olmaktan çıkması, vazgeçilmezliği modern yöntemler tarafından sağlanmaya çalışılmıştır. Bir ana amacın yanında birçok amaca erişmek bu yöntemlerin temel kaygısıdır (Yılmaz, 2006: 82).

Günümüzde modern performans değerlendirme sistemleri (Döverkaya, 2002: 47):

- Örgütün temel yeteneklerinin tespit edilmesi ve güçlendirilmesi,
- Performansı yüksek olanların daha iyi ödüllendirilmesi, yetersiz olanların geliştirilmesi; gelişme sağlanamadığında kurallara uygun şekilde işine son verilmesi,
- Sistemin hem hat hem de kurmay fonksiyonu içine adaptasyon,
- Personeli örgütte tutma ve geliştirme,
- Personelin kariyer planlamasına yardım edilmesi amaçlarına hizmet etmektedir.

1.7.2.1.Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

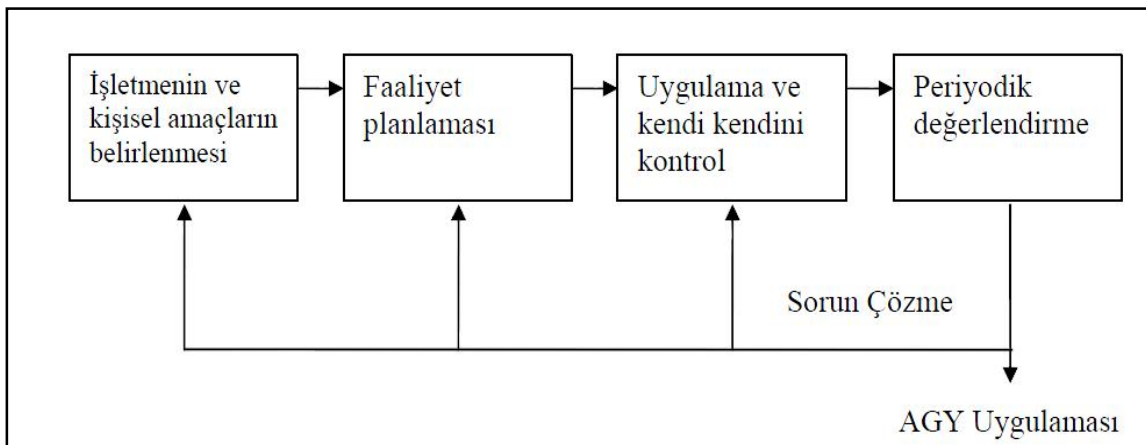
Amaçlara göre değerlendirme sistemi, işletmenin ortak amaçları ile ilgili bir çalışma ile başlayan ve bu noktaya tekrar dönen bir süreçtir. Bu sürecin önemli bir özelliği üstü tarafından öngörülen sorumluluk alanı içinde ve işletmenin en üst kademesinden başlayarak aşağıya doğru kademe kademe inilerek saptanan amaçlar doğrultusunda bir bireyin kendi başına amaçlarını belirlemesidir. Ancak, bireylerin amaçlarının neler olduğu açık, kesin ve ölçülebilir anlatımlarla yazmaları gerekmektedir. Bu noktada üst kademe yöneticileriyle veya üstlerle ayrı ayrı bir araya gelerek; amaçlar, işletmenin ortak amaçları

ışığında gözden geçirilmeli, tartışılmalı ve gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra kesinlik kazandırılmalıdır. Kesinlik kazandırılması gereğine karşın, saptanan amaçların zaman zaman yeniden gözden geçirilmesi ve değiştirilmesi mümkündür (Kara, 2008: 27-28).

Bu yöntemin, bireysel performans ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu sağlamak, astlar ile yöneticiler arasında iletişimi güçlendirmek, işletmede kontrolün yapılmasını sağlamak, astların motivasyonunu ve gelişimini sağlamak gibi amaçları bulunmaktadır (İplik, 2004: 197).

Amaçlara göre yönetim tekniğinin en yaygın olarak kullanım yeri, değerlemenin sık yapıldığı ve işin kalitesinin özel bir önem gösterilmesinin gerekli olduğu durumlardır. Bu teknik, işgörenlerin değerlendirme sürecine özgürce katılabildiği durumlarda da çok etkili olmaktadır (Kara, 2008: 28).

Şekil 2: Amaçlara Göre Yönetim Süreci



Kaynak: KOÇEL T, "İşletme Yöneticiliği" 2005, (Onuncu Basım), Arıkan Basım Ankara s.147

Şekil 2' de görüldüğü üzere, birinci aşamada; işletmenin faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçların belirlenmekte, ikinci aşamada; faaliyet planlaması, stratejik planda belirtilen amaçlara nasıl ulaşılacağı belirlenmekte; üçüncü aşamada uygulama ve kendi kendini kontrol; planları uygulamaya koymak ile amaçlara ulaşmak arasındaki bağlantı sağlanmaktadır. Bu, yöneticilerin faaliyet planlarını uygulaması ve bu uygulama sırasında ortaya çıkacak sapmaları önleyecek tedbirleri almaları ile ilgilidir. Son olarak, dördüncü aşamada ise; belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı belirlenmektedir. Amaçların belirlenmesi safhasında olduğu gibi, ast ile üst birlikte, astın amaçlarını ve

ulaşılan sonuçları gözden geçirmektedir. Üst buna dayanarak astları hakkında değerlendirme yapmakta ve bu değerlemeyi bir yandan astlarına bildirirken, aynı zamanda bu değerlendirme ödüllendirme, eğitim vs. gibi alt sistemlere girdi oluşturmaktadır (Kara, 2008: 29).

Amaçlara göre yönetimin bir değerlendirme tekniği olarak kullanılmasında dikkat edilmesi gereken anahtar özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 178):

- Ast ve üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varırlar ve bunları listelerler.
- Birey, üstüyle işbirliği içerisinde kişisel amaç ve hedeflerini belirler.
- Ast ve üst performans değerlendirme ölçütleri üzerinde fikir birliğine varırlar.
- Her yıl ast ve üst bir araya gelerek belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler.
- Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.
- Değerleme sürecinde üst, yargılayıcı rolden çok personelin amaçlarına ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir.
- Süreç, kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır.

Yöntemin başlıca yararları ise (Yıldırım, 2008: 49) :

- Çalışan ve değerlendirici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlemenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik amaçlar vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar.

Amaçlara göre yönetim sisteminde; örgütün tüm karar süreçlerine bütün ilgililer aktif olarak katılırlar. Ast ve üst bir araya gelerek personelin temel görev ve sorumluluk alanları, kişisel amaç ve hedeflerini belirler. Performans değerlemede de belirlenen bu amaçlar ölçüt olarak kullanılır (Ağan, 2007: 61). Performans değerlendirme sırasında amaçlara ulaşım derecesini değerlendirilir. Değerleme sürecinde değerlendirici danışmanlık yapar ve personeline amaçlara ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir. Süreç kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:185).

Tablo 5’ de gösterilen ve doldurulacak olan hedef kısmı, yani amaçlar, neyin başarılması gerektiğinin açık ve kesin anlatmalıdır. Bu yüzden ölçülebilir olup, süre, nitelik ve nicelik özelliklerini bulundurmalıdır. Anlaşılır ve anlamlı olan amaç, örgütün gelişme planlarıyla uyumlu olmalıdır (Ağan, 2007: 62).

Tablo 5: Performans Değerlendirme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU					
I-) KİŞİSEL BİLGİLER					
ADI-SOYADI	PERFORMANS DÖNEMİ VE YILI	/...../.....		
BÖLÜMÜ.....	İŞE GİRİŞ TARİHİ	/...../.....		
ÜNVANI.....	BU BÖLÜMDE İŞE BAŞLAMA TAR.	/...../.....		
	SON TERFİ TARİHİ	/...../.....		
II-) HEDEF DEĞERLENDİRME					
HEDEF		GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI(%)	DEĞERL. PUANI	
İŞ ÜNİTESİ (SAYISAL) HEDEFİ					
....
....
....
....
....
....
PROJE HEDEFİ					
....
....
....
....
....
....
			TOPLAM PUAN	
HEDEF ONAYI	HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOPLAM PUAN/HEDEF SAYISI)			
DEĞERLENDİRİLEN (AST)			DEĞERLENDİREN (ÜST)		
TARİH	İMZA	TARİH	ADI-SOYADI /ÜNVANI	İMZA	

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat; 2000 “İnsan Kaynakları Yönetimi” , 175

İşgörenler ile örgüt amaçlarının ortak noktada birleşimi ile önceden hazırlanan hedeflerin, belirlenen kriter ve süreler içerisinde gerçekleştirme yüzdelerinin tespit edilerek puanlandırılması ile gerçek zamanlı ve başarılı bir performans değerlendirme yapılabilecektir (Yıldırım, 2008: 51).

1.7.2.2.Kendini Geliştirme Yöntemi

Performans değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır: Performans değerlendirme, personele kendini geliştirmesi yönünde gerekli verileri sağlamalıdır. Bu ise değerlendirme sonuçlarının astlara bildirilmesi ve açıklanması ile olanaklıdır (Nizam, 2005: 26).

Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür ve çok önemli bir ihtiyaçtır. Ayrıca, iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmede kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 51).

Bu nedenle, kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayanlar ayakta kalabilmektedir. Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür (Fındıkçı, 2001: 315). Bu yüzden, bu yöntem, Performans değerlendirme yönteminde kullanılmaktadır.

Bu yöntem, hemen her sektörde kişisel gelişimin önemi ve gereği söz konusu olduğundan kullanılabilir. Yalnız, bu yöntem Performans değerlendirme sürecinde tek kriter olarak kullanılmamalıdır (Özgür, 2008: 97).

Kendini geliştirmeye yönelik etkinlikler arasında, her türlü eğitim etkinliklerine katılmak, seminer, kurs vb. çalışmalarda aktif olmak, yeni bir takım şeyler öğrenmek, işin gerektirdiği gelişmeleri izlemek, daha üst roller ve görevler için hazırlanmak gibi çalışmalar öncelikle sayılabilir (Süngü, 2004: 61).

1.7.2.3.Davranışsal Değerleme Yöntemi

Bars (Behaviourally Anchored Rating Scales) yöntemi Amerika'da ortaya çıkmış bir yöntemdir. Bu yöntemi kullanmadaki ilk adım, birbirine bağlı iş gruplarını, başka işler için

sorumluluk bölgelerini ve iş boyutlarının anahtarını belirlemektir. Daha sonra boyutlar arasında “kusursuz, çok iyi, çok kötü” ya da “kabul edilemez” şeklinde derecelendirmelerle bölümler oluşturulmalıdır. Birtakım ifadeler karşısında bu derecelendirme şekilleri kullanılır. Bu ifadeler, formda yer alan işgörenin davranışına ve katılımına yönelik ifadelerdir. Bu yöntemin kullanım maliyeti yüksektir, ancak, işgörene, geri dönüşüm olanağı sağlamaktadır (Örücü ve Köseoglu, 2003: 53).

Bu yöntem, her iş için ayrı bir form kullanılması gerekmesi, yöntemin etkisini en üst düzeye çıkarmak için gerekli hazırlık zamanının uzun olması ve çalışanların gözlenebilir davranışlarına dayanması sebebiyle objektif olmaması gibi bazı olumsuz yönleri sahiptir (Palmer, 1993: 44). Bunun yanında, bu yöntemin, astların kendilerini geliştirmede kullanmaları, yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık sağlaması, standartların belirgin olması, tutarlı olması gibi birtakım yararları da vardır (Özgör, 2008: 98).

Davranışsal temelli değerlendirme yöntemi; belirli, gözlemlenebilen ve ölçülebilen iş davranışlarını tanımlarlar. İşle ilgili davranışların ve performans boyutlarının örnekleri, her bir performans boyutu ile ilgili katılımcıların etkin olan/olmayan belirli örneklemelerde bulunmaları istenerek ortaya çıkarılmaya çalışılır. Daha sonra bu davranışsal örnekler doğru performans boyutlarına çevrilmişlerdir. Davranışsal olayların, rakamsal olarak ettikleri düşünülen performans düzeylerine ölçeklendirilmişlerdir. Performansın etkinliği konusunda daha yüksek değerlemeci uzlaşmasına sahip olan tanımlanmış olaylar performans boyutu üzerinde ölçek olarak kullanılmak üzere korunmuştur. Bu süreçlerin sonuçları beklentilere sahiptir, planlar, uygulamalar, anlık ortaya çıkan problemleri çözer, emirleri yerine getirir, acil durumlarla başa çıkar gibi davranışsal tanımlamalardır (Süngü, 2004: 64).

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği yöntemi, performans değerlendirme sonuçlarının astlar tarafından kendilerini geliştirmede kullanmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir. Bu yöntem ayrıca yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır. Yöntemin uygulamasında ilk olarak kritik olaylar yöntemi ile personel ve üstünden iş başarısı ile ilgili veriler toplanarak bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılır. Yönetimsel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler gibi ifadeler taşıyan her boyut personeli değerlemede bir ölçüt olarak kullanılır. Daha sonra tüm kritik olaylar bu boyutlar içinde toplanarak, aşağıda tabloda de bir örneği görülen davranışsal temelli değerlendirme ölçeği geliştirilir (Akçakanat, 2009: 34).

Tablo 6: Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Ölçeği Form Örneği

	İŞ İLİSKİLERİ	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derecede mükemmeldir	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer bölüm personeli ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır	7	

Kaynak: AKÇAKANAT Tahsin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama” 2009, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta s.34

Bu yöntemi kullanmanın çeşitli yararları vardır. Bunların en önemlilerinden biri, grafik değerlendirme ölçekleri yönteminde olduğu gibi, genel davranış kategorileri yerine özel davranışları tanımlamasıdır. Bu durum performansın daha objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Bu teknik aynı zamanda, işe ilişkin davranışlar üzerine odaklandığı için, kişilik, tutum gibi faktörlerin tartışma konusu yapılmasını önler. Ayrıca değerlemenin yapılmasından önce beklentileri açıklığa kavuşturarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Son olarak, en çok dikkat gösterilmesi gereken performans konularını göstererek, çalışanların eğitim ve gelişimini kolaylaştırır. Yöntemin; hazırlamanın uzun zaman alması, maliyetli olması, büyük bir dikkat gerektirmesi, değerlendirme sürecinde yargıların büyük rol oynaması ve iş analizlerini sürekli güncel halde tutma zorunluluğu olması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Palmer, 1993: 44).

Aslında, bu yöntemin kullanımı pek yaygınlaşmamıştır; ancak, bu yöntem, geleneksel yöntemin birtakım sorunlarının üstesinden gelme özelliğine sahiptir. Yöntemi uygulamada ilk adım, işin gereklerini iyi bilen yöneticinin işle ilgili belli ve performansta etkili olabilecek anlatımlarda kritik olayları simgeleyen cümleler oluşturmasıdır. Daha sonra, açıklanmış olan bu davranışlar, içeriklerine göre gruplara ayrılır. Bir sonraki aşamada, bir grup kişi, bu kritik olayları, geliştirmiş oldukları ve bu davranışları en iyi

yansıttıklarına inandıkları ölçeklere uyarlarlar (Erkoç, 2006: 368). Yalnızca hedefe ulaşılıp ulaşılmamakla değil hedeflere ulaşma yolunda örgüte katılan başka değerler de göz önünde bulundurulur (Vural ve Coşkun, 2007: 176). Örgütte başarılı olmak için gerekli olan davranışlar konusunda mesajlar iletilir.

1.7.2.4.Değerleme Merkezi Yöntemi

Değerleme merkezleri uygulanması, personelin gelecekteki potansiyelinin analiz edildiği bir yöntemdir. Değerleme merkezleri, hizmet içi eğitim ve personel seçme amaçlarıyla da kullanılmaktadır. Değerleme merkezleri uygulamasında, değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Adaylardan verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlemeleri istenir. Bu bilgilere göre karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları istenir. Yöntemin başarısı için çok yönlü değerlendirme teknikleri kullanılmalı ve çok sayıda değerlendirici çalıştırılmalıdır. Kişilerin çabalarını gözlemleyen değerlendiriciler değişik tekniklerle adayları değerlendirirler, sonuçları ilgililere açık biçimde bildirirler. Değerleme merkezi tekniği pahalı bir yöntemdir. Bu nedenle paket programlar geliştirilmiştir. Paket programların giderek yayılması nedeni ile uygulama kolaylığı sağlamak bakımından, bazı ön incelemeler gerekmektedir. Program öncesi şu çalışmaların yapılması gereklidir (Süngü, 2004: 63).

- İş analizleri ile program öncesi pozisyonların görevleri saptanarak paket programın amaçlara uygunluğu denetlenmelidir,
- Beceri gerekleri iş analizi yoluyla elde edilen bilgilere dayalı olarak hazırlanmalıdır,
- İşin niteliğine ve örgütteki düzeyine göre alıştırma ve örnek olaylar geliştirilmelidir,
- Değerleyicilerin eksiksiz biçimde eğitilmeleri sağlanmalıdır,
- Merkezi bir yönetim gereklidir. Ayrıca gözlem ve değerlemeler, merkezde yetiştirilmiş gözetmenlerce yürütülmelidir,
- Geri Bildirim yolu ile elde edilen bilgiler sistemin tasarımında kullanılmalıdır.

Değerleme merkezi yöntemini avantajları (Nizam, 2005: 33):

- Birebir görüşmeden daha fazla veri sağlanır
- Çalışanlar arası iletişimi artırır,
- Çalışanların stresle mücadele, ilişki kurabilme iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesini sağlar.

1.7.2.5.360 Derece Değerleme Yöntemi

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanlar sadece amirleri tarafından değerlendirilmektedir. Özellikle nitelendirici konuların değerlendirilmesinde amirin değer yargıları, yetenek sınırlamaları gibi insani olgular işin içine girmekte ve değerlemenin güvenilirliği gölgelenebilmektedir. Bu sebeple iyi bir performans değerlendirme sistemi kurabilmek için insan unsurundan kaynaklanan ve değerlemenin güvenilirliğini sınırlayan unsurların en aza indirilmesi gerekmektedir (Turgut, 2001: 62).

Bu amaca yönelik bir teknik olarak 360 derece performans değerlendirme yöntemi; bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Bu yöntemin temel amacı; performans değerlemeye ilave olarak, kişiye farklı kaynaklar tarafından geri bildirim verilmesini mümkün kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur.¹¹⁵ Bu sürece bağlı olarak geri bildirim araçlarının seçimi, değerlendiricilerin seçimi, toplanan verilerin kullanımı ve sistemin daha büyük bir performans değerlendirme sistemine entegre edilmesi gibi konularda birçok görüş bulunmaktadır. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır (Yıldırım, 2008: 57).

Bu yöntem, liderlik gelişimi, işe alma, başarı planı ve kariyer yönlendirmede kullanılabilir güçlü bir yöntemdir. Özellikle takım anlayışına dayalı, gelişime yönelik ve güven verici bir iş ortamı olduğunda ve küçülme gibi önemli örgütsel değişikliklerin

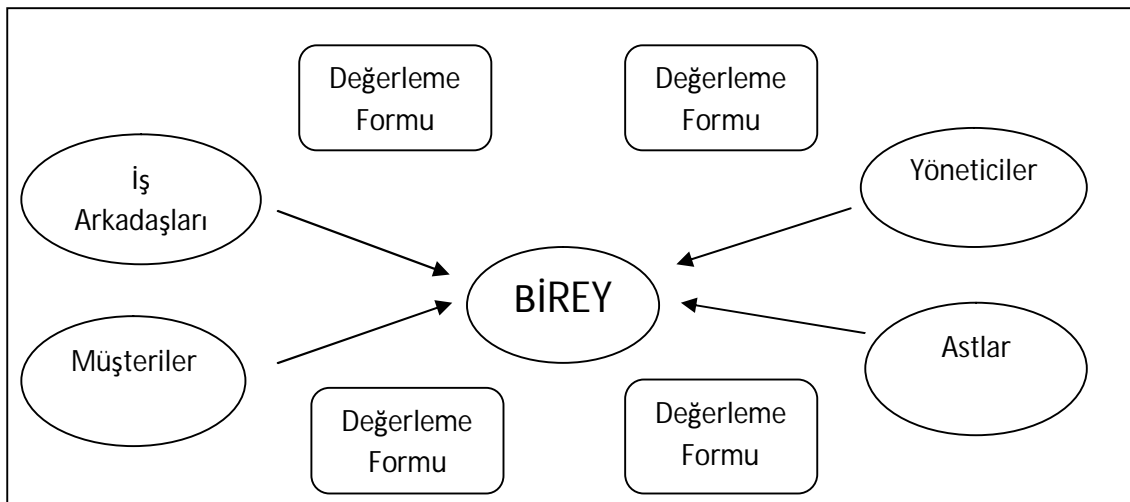
yaşanmadığı zamanlarda çok daha etkili olur ve başarıyla uygulanır (Barutçugil, 2002: 204).

Bu yöntemde; denetçilere, çalışma arkadaşlarına ve hatta müşterilere bir performans değerlendirme formu verilir. Bu form, çalışma davranışlarının ve sonuçlarına verilen puanların derecelendirildiği bir formdur. Bu derecelerin ortalaması alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek değerlendirme yapılan çalışana verilir. Bu derecelerin ortalamaları ve sonuçları kişisel değerlemeleri gösterir (Süngü, 2004: 65).

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar (Turgut,2001: 56):

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere Uyabilirlilik,
- İnsanlarla İlişkiler,
- Görevin Yönetimi,
- Üretim ve İş sonuçları,
- Başkalarının Yetiştirilmesi,
- Personelin Geliştirilmesi

Şekil 3: 360° Performans Değerleme



Kaynak: NİZAM Banu, “Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı Ve Uygulama Örneği”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2005, Uludağ Üniversitesi, Bursa Nobel Kitabevi, Adana, 2001 s.21

360 derece değerlendirme sonuçları, yöneticinin her bir maddede nasıl görüldüğünü sergiler. Sonuçlar kişinin kendi için yaptığı değerlemenin, diğer kişilerin bu kişi hakkında yapmış olduğu değerlemelerden ne kadar farklı olacağını gösterir. Genelde, yöneticilerden kendi sonuçlarını gözden geçirmeleri, değerlendiricilerden açıklama istenmesi ve zayıf ve güçlü yönlerine göre dizayn edilmiş gelişim planlarına katılmaları talep edilir (Babadalı, 2006: 84).

Esas olarak 360 derece geri beslemeyi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri besleme boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir. Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir. Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelinin yetkinliği ve performans değerlemedeki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geri besleme alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmektedir. Başlangıçta amirden gelen geri beslemenin havuzdaki oranı diğerlerine göre daha yüksek olabilmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki bu kademeli geçiş 360 derece değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır (Nizam, 2005: 35).

Bu yöntemin yararları şu şekildedir (Özgör, 2008: 104) , (Örücü ve Köseoglu, 2003: 56).

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar.
- Çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim düzeyi konusunda bilgi verir.
- Örgütte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar.
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağını bulur.
- Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır.
- Amirler çalışanların yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olur.
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet eder.

- Birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlar.
- Özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak verir.
- Çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendisini geliştirme çabaları daha da etkinlik kazanmış olur.
- Gelişme işleminde başka takım üyelerini de takıma dâhil ederek takım ruhunu destekler.
- Performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlar.
- Çalışanların yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlar.
- Örgüt içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır.
- Çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığı önlenmiş olur.

360 derece performans değerlendirme yönetiminin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Sistemin en önemli dezavantajları, kurum içinde gerilimi arttırması ve değerlendirilen ile değerlendirenin sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları sonucunda bilgilerin yanıltıcı olabilmesidir. Uygulanacak sistemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olmaması, sistemin başarı şansını düşüren bir başka etkidir. Değerlemeye katılacak olanların eğitilmemesi ve yetersiz eğitime tabi tutulması da sisteme karşı olumsuz tepkilerin oluşmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde bir insan kaynakları uzmanının bulunması oldukça önemlidir (Akçakanat, 2009: 43)

360 derece değerlemenin sıradan değerlendirme tekniklerine göre karakterinde farklılıklar bulunduğudır. 360 derece değerlendirme, organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade; organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak eğilimindedir (Sabuncuoğlu, 2000: 117)

1.8. Performans Değerleme Sisteminde Sorumluluklar

Performans değerlemeden istenen sonuçların elde edilebilmesi için hem bireye hem de yöneticiye birçok sorumluluklar düşer (Nizam, 2005: 39-40).

a. Bireysel sorumluluklar (Erdoğan, 2007: 19)

- Kendi kendinin performans değerlemesini dürüstçe yapmak,
- Yaptığı iş için yeterlilik değerlemesini dürüstçe yapmak,
- Gelişim seçeneklerini tanımlamak,
- Taslak olarak performans değerlendirme (PD) ve bireysel gelişim planını (BGP) hazırlamak,
- Performans değerlendirme görüşmesine aktif olarak katılmak,
- Sürekli geri bilgi istemek ve değerlendirmeler yapmak.

b. Yöneticinin Rol ve Sorumlulukları (Erdoğan, 2007: 19)

- Kişinin performans sonuçlarını adil olarak değerlendirmek,
- Kişi için ilerleme ve gelişim olanaklarını tanımlamak,
- Kişi tarafından hazırlanan taslak performans değerlendirme ve bireysel gelişim planı formlarını incelemek,
- Performans değerlendirme görüşmesine aktif olarak katılmak,
- Kişiye sürekli geri bilgi vermek.
- Performans yönetimi felsefesini benimsemek ve aktif olarak destek vermek,
- Şirket hedeflerini paylaşmak,
- Eğitim programlarının yapılması için finansal destek vermek,
- Yöneticilerin kendileri ve elemanlarının gelişimi için zaman ayırmasını desteklemek,

- Daha iyi performans için şirket içi ve dışı diğer kaynakların kullanımını olanaklı kılmak.

Performans değerlendirme ülkemizde hemen her yöneticinin korkulu rüyasıdır. Oysa iş liderleri performans yönetiminden ve dolayısıyla iş sonuçlarından doğrudan sorumludur. Liderliğin en belirgin özelliklerinden biri olan değişimi başlatmak ve yönetmek, insan kaynağını da değişimle, belirsizlikle, geleceğin hazırladığı fırsatlarla başa çıkabilecek biçimde geliştirmekle mümkün. Etkin bir performans değerlendirme sistemi, bu hedefin gerçekleştirilmesinde en etkili araçlardan biridir. O halde, iş liderleri birlikte çalıştıkları kişilerin performanslarını planlayarak, yönlendirerek, ölçerek ve izleyerek yönetmekle yükümlüler. Performans değerlendirme süreci, yöneticilere "talimat veren" rolünden "geliştiren" rolüne doğru değişen yönetici tarzının uygulanmasında değerli bir araç sunar. Bu aracın etkin kullanılabilmesi, çalışanların performansından ve gelişiminden sorumlu olan yöneticinin performansı yönetme konusundaki yetkinlik düzeyine bağlıdır (Nizam, 2005: 39-40).

1.9. Performans Değerlemede Karşılaşılan Güçlükler

Performans değerlendirme içeriğini oluşturan üç temel öge vardır, bunlar; çalışanlar, değerlendiriciler ve organizasyonlardır. Bu üç temel ögenin değerlemeden beklentilerini yönetmek problemlere yol açmaktadır. Organizasyonel problemlerin yanı sıra, kişisel baskılar performans değerlemelerini güçleştirir. Değerlemenin aşamaları çoğu zaman yöneticileri ve çalışanlarını huzursuz eder. Yöneticiler, uzayan değerlendirme sürecinin tarafsız yargılamadan uzaklaştırdığı için sıkıntı duyarlar. Performans değerlendirme hem yönetici hem de çalışan sorularına cevap verilemeyeceğinden çekinirler. Yöneticiler, sınırlı çalışanların saldırgan veya olumsuz tutumları karşısında hüsrana uğrayabilirler. Her iki durumda da problemlerin çözülmesi güçleşir. Oluşabilecek bu problemlerin üzerine odaklanmak, değerlendirme aşamalarının olumsuz etkilerini azaltabilir. Performans değerlendirme, etkin gözlem, kayıt ve geribildirim gerektirir, bu işlemlerin zaman kaybı olduğunu düşünen ve uygulamayan yöneticiler problemlerin oluşmasına yol açarak süreci güçleştirebilir (Gözütok, 2006: 61).

Performans planlama ya da hedef belirleme sürecinde karşılaşılan güçlükler ana hatları ile şöyledir (Babadalı, 2006: 37):

- Pek çok yönetici, işletmedeki değerlendirme sisteminin bir gereği olsa da, astlarına yazılı hedefler belirlemekten hoşlanmaz. Çünkü bazı yöneticiler nasıl planlama yapılacağını, yazılı hedeflerin nasıl belirleneceğini bilmezler ve öğrenmek de istemezler. Daha da önemlisi, performans planlamayı personel/insan kaynakları bölümünün kurduğu değerlendirme sisteminin bir gereği olarak görür, bunun yararlarına da pek fazla inanmazlar. Bu gibi tutumların sonucunda, ya planlamayı gerektiği biçimde yapmazlar ya da planlama yapmadan performans değerlemeye çalışırlar. Planlamasız yapılan performans değerlendirme, sadece dönem sonunda yapılan bir form doldurma işlemi olmaktan öteye gidemeyecektir, bu da sistemden beklenen yararların ortadan kalkması ile sonuçlanacaktır.
- Bazı yöneticiler ise sadece sistem gerektirdiği için, kurallara uyuyor olmak amacı ile astlarının performanslarını planlarlar. Ancak, bu gibi durumlarda ya çok belirsiz, spesifik olmayan ya da yukarıdaki bölümde belirtilen özellikleri içermeyen ve plan ya da hedef olarak nitelendirilemeyecek, zaman kaybına neden olacak çalışmalar ortaya çıkacaktır.
- İşletmelerde hakim olan genel yönetim stili, özellikle de tepe yönetimin benimsendiği yönetim tarzı, orta ve alt kademe yöneticilerinin performans planlamaya ilişkin tutumlarında etkili olacaktır. Örneğin, departman hedeflerinin kendi amirleri tarafından katılımcı olmayan bir tarzda belirlenip, kendisine bildirildiği durumlarda, bu yöneticiler astlarının performanslarının planlanmasını da aynı tarzı benimseyerek, diğer bir deyişle, astlarının katılımını sağlamadan, gerçekleştirme eğiliminde olacaklardır.
- İş tanımlarının performans yönetimi sistemi içinde belki de en önemi olduğu yer performansın planlanması sürecidir. İşletmelerde güncel ve iyi hazırlanmış iş tanımlarının olmaması yöneticilerin hedef belirleme evresinde hatalar yapmalarına ve güçlüklerle karşılaşmalarına neden olacaktır.

Söz konusu güçlük ve sorunlar dikkate alındığında, performans yönetim sistemi içinde performans planlama faaliyetlerinin aşırı özen gösterilmesi gereken bir süreç olduğu

görülebcektir. Sürecin yönetici ve astlara iyi tanıtımı ve kendilerine bu konuda gerekli eğitimin verilmesi ile bu hususlar önemli ölçüde giderilmiş olacaktır (Babadalı, 2006: 37).

Performans değerlemede oluşabilecek güçlükler genel olarak iki kategoride toparlanabilir (Gözütok, 2006: 61) :

- A. Kişiyeye Odaklanma
- B. Sürece Odaklanma

2. BÖLÜM

GİZLİ MÜŞTERİ VE GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARI

2.1.Gizli Müşteri ve Gizli Müşteri Uygulama Kavramları

Hizmet sektöründe kaliteyi arttırmak isteyen işletmeler uzun yıllardan beri müşteri tatmini ile ilgili çalışmalarını sürdürmektedirler. Özellikle son yirmi yıldır kalite üzerine yapılan yoğun araştırmalar ve uygulamalar müşteri odaklılık üzerine yoğunlaşmaktadır (Kotler, 2000: 140) .

Hizmet işletmeleri kaliteli bir sunumun çabalarında bulunurken, bir yandan da hizmet sunumunun kalitesini ölçmeye çalışırlar. Bunun içinde hizmet üreten işletmelerde hizmet sunan kişilerin yani işgörenlerin performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Hizmet işletmelerinde performans ölçümleri için yaygın olarak müşteri tatmin araştırmaları, müşteri şikayetlerini inceleme, satış miktarı ve müşteri sadakati ölçüt olarak kullanılmaktadır (Kotler, 2006: 36-38).

Ancak son zamanlarda bunlara ek olarak ‘‘Gizli müşteri uygulamaları’’ da etkin bir performans değerlendirme tekniği olarak kullanılmaya başlanmıştır (Tükeltürk, Perçin, 2008: 56).

2.1.1. Gizli Müşteri Kavramı

“Meçhul müşteri” ve “gölge müşteri” gibi isimlerle de bilinen gizli müşteri uygulamaları, firmaların aynı çatı altında olmayan birimlerinin (şube, bayi vb.); fiziki koşullar, ürün ve hizmet yeterliliği, çalışanların bilgi, beceri ve müşteriye davranış biçimleri gibi unsurlar bakımından “müşteri gözüyle” denetlenip, beklenen ürün ve hizmet kalitesinin gerçekleşme düzeyinin raporlandığı çalışmalardır (Gürcü, 2007: 73).

Gizli müşteri, hizmet kalitesini ölçme görevini üstlendiği firmaların mağazalarını ziyaret ederek gözlemlerde bulunan ve gözlem sonuçlarını yazıya dökerek gönderen kişidir. Ziyareti sırasında, alışveriş yaparken normalde nasıl davranıyor ise o şekilde davranan ve işletme çalışanlarına, gizli müşteri olduğunu belli etmeyerek bu gizliliği koruyacak şekilde hareket eden ve bu gizliliğe yönelik eğitim alan profesyonel kişilerdir (Duran, 2007:1).

Bazı kaynaklarda gölge müşteri, hizmet kontrolçüsü, test müşteri, hayalet müşteri, gizemli müşteri gibi ifadeler de gizli müşteri ile aynı anlamda kullanılmaktadırlar (www.internationalservicecheck.com)

Gizli müşteri, kendini müşteri gibi tanıtan ve bu şekilde davranan görevlidir. Gizli müşteri, herhangi bir ürün ve hizmet olarak kendisine müşteri izlenimi yaratıp daha önceden belirlenen kıstasların denetimini yapan kişidir (www.fgresearch.com)

Diğer bir deyişle gizli müşteri, hizmetin sunulması sırasında belirlenmiş olan kalite süreç ve kurallarına uyulup uyulmadığının gözlenmesi için gerçek bir müşteri gibi davranan veya potansiyel bir müşteri olan kişilerdir (Tükeltürk ve Perçin 2008: 55). Bunu yapmak için de, gün içindeki normal şartlardaki hizmet performansı hakkında belirli bilgileri elde etmek ve ölçmek için yapılandırılmış bir kontrol listesi ve kodlar kullanır (Wilson ve Gutmann, 1998: 286).

Gizli Müşteri, uluslararası markaların müşteri deneyimlerini ölçmek, çalışanlarını ödüllendirmek ve daha iyi eğiterek müşteri hizmetlerini iyileştirmek için kullandıkları birçok araçtan biridir (www.unisbul.com).

Gizli Müşteri, bağımsız, çözümsel, tarafsız ve kimliği belirsiz kişilerdir. Gizli müşteri belirli müşteri noktalarında normal çalışma biçiminin gerçek bir görüntüsünü

sağlayabilen, sadece yönteme bağlı olarak değil aynı zamanda belirli durumlara ve ziyaretin yapılacağı kurumun şartlarına bağlı olarak eğitim alan kişilerdir (Hesselink ve Wiele, 2003:3).

Gizli müşteri, uygulanan hizmete farklı bir bakış açısı kazandırır. Araştırmacıların müşteri gözüyle görmesini sağlayan, yöneticilere gizli müşteri uygulama hizmetinin nasıl sunulduğu ve müşteri tarafından nasıl tecrübe edildiği hakkında ilk elden paha biçilemez geri bildirim kazandıran bir sistemdir (Managh, 2006: 2).

Gizli müşteri firmaların gözü ve kulağıdır. Buradan elde edilen sonuçlar, müşterinin gelişmesi, yeniden satış eğitimi ve müşteri hizmetleri programının oluşturulmasına yardımcı olacaktır (www.adamo.web.tr).

Hizmet kalitesini ölçmenin bir yolu da müşteri gibi davranan ve müşteriler gibi gözlem yaparak neyin yolun olup olmadığını ve neyin geliştirilmeye ihtiyacı olduğunu tam olarak gözlemleyen iyi eğitilmiş insanlardır gizli müşteriler (Hesselink ve Wiele, 2005:529).

Bu kişiler belirlenen zaman ve senaryo doğrultusunda bir müşterinin karşılaşacağı doğal süreçleri yaşayarak raporlarını oluşturur.

Gizli müşteriler (Profilo, 2010, ‘‘Gizli Müşteri Kitapçığı’’ :6-7);

- **Donanımlıdır:** Eğitilmiş, hafızası ve gözlem yeteneği güçlü olan, objektiflik gibi kriterlere göre değerlendiren seçilmiş bir denetimcidir.
- **Doğaldır:** İşletmenin kurumsal standartlara ne kadar uyduğunu normal bir müşteri gibi davranarak ölçer.
- **Titizdir:** Satış noktasındaki servis seviyesini ve hizmet kalitesini de ölçer.
- **Rapor Eder:** Denetim formuna izlenimlerini bir müşteri bakış açısıyla ayrıntılı bir biçimde not eder.

Gizli müşteri uygulamalarını kullanmanın önemli bir avantajı, ölçümün değerinin olmasıdır. Bir işletmedeki müşteriler her zaman süreç içindeki kusurları fark etmezler ya da fark etseler bile bu durumu şikâyet etmezler ve memnuniyetsizliklerini belli etmezler. Gizli müşteriler iyi eğitilmiş olup, süreci ve hata yapılabilinecek noktaları bilirler ve bu yüzden detayları ölçebilirler. Gizli müşteriler yanlarında taşıdıkları denetim listelerinin desteğiyle detayları açıkça rapor ederler ve bu raporlar gizli müşterilerin sonuçlarını

değerli yapmaktadır. Böylelikle dile getirilemeyen memnuniyetsizlikler gizli müşterilerce açığa çıkartılmış olur (Hesselink ve Wiele, 2005: 530)

2.1.2. Gizli Müşteri Uygulama Kavramı

Gizli müşteri uygulamaları, işletmelerin gizli müşteriler kullanarak kendi hizmet kalitelerini değerlendirme veya rakip firmalardan bilgi edinme amacıyla kullanılan bir araştırma tekniğidir. Özellikle müşteri memnuniyetini arttırabilmek için hizmet kalitesini sağlamaya çalışan hizmet işletmelerinin, kendilerini müşteri gözüyle değerlendirebilmek için başvurabilecekleri etkin bir metot olarak görülmektedir. Gizli müşteri uygulamaları müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin ölçülmesinde etkili bir araç ve şirket kurallarının ne kadar uygulandığını takip etmek için kullanılacak etkili bir yöntemdir (MSPA, www.mspa.com.tr).

Gizli müşteri uygulaması genellikle ziyaret ya da telefon yoluyla yapılır. Gizli müşteriler genellikle müşteri profili oluşturacak kabiliyettedirler. Sadece müşteri olabilirler ancak genelde eğitimli ve deneyimli araştırmacılar ve hatta çalışan profesyonel bir personel olabilirler. Müşteri belirli bir senaryoyu (hikâyeyi) belirli bir çevire içerisinde oynamak üzere eğitilmiştir.

Gizli müşteri uygulamalarının temelinde gizlilik yatar; bu gizlilik projede yer alan müşterilerle ilgilidir. Gizli müşteri uygulamalarında başarılı sonuçlar elde etmek için gizli müşterilerin kim oldukları anlaşılmalıdır. Aksi takdirde çalışmanın bir anlamı kalmamaktadır (Tortöp, 2006: 2).

Hizmet sunumunun kalitesinin, sunumda kullanılan prosedürlerin ve süreçlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla, bir işletmenin müşterileri veya olası müşterileri gibi davranan eğitilmiş araştırmacıların kullanıldığı araştırmalara gizli müşteri uygulaması denilmektedir. Aslında gizli müşteri uygulaması yöntem olarak bir katılımlı gözlemdir (Calvert, 2005: 24).

Uygulamada veya ticari hayatta katılımlı gözlem olarak isimlendirilen gizli müşteri uygulamaları, bir pazarlama araştırma tekniği olarak kullanılmaktadır. Bu yöntem, ilk şekli olan antropolojik araştırma yaklaşımından, yapılandırılmış ve sistematik bir formatı olan gözleme doğru değişim göstermektedir (Hudson vd. 2001: 150-151).

Gizli müşteri uygulamaları genellikle kurumlar arasında müşteri hizmetlerini gözlemek için kullanılan bir yöntemdir. Bu müşteri hizmetleri personelinin, müşterilerine olması gerektiği davranıp davranmadığından emin olunabilecek bir yöntemdir (Costemer service newsletter, 2007: 564).

Özellikle yaygın ve geniş ölçekli firmaların satış noktaları yada şubeleri arasındaki hizmet ve kalite farklılığını ortaya koymak üzere başvurduğu bir araştırma türü olan izli müşteri uygulamaları, müşteri hizmet sisteminin etkinliğini belirlemek amacıyla, hizmet kalitesinden bayii, şube ve bürolarda çalışan personelin fiziki görünümüne kadar pek çok faktörün değerlendirilmesine dayanır. Gözlemci, daha önceden hazırlanmış formları, yaptığı temasların ardından bayi ya da şubenin dışında doldurur. Diğer araştırmaların aksine, bu araştırma ürünü (hizmeti) müşteriye ulaştıran bayilerde, şubelerde ve bürolarda hizmet veren personel ile gerçekleştirilir. Bu uygulamadaki en önemli nokta, hizmeti veren personelin, gözlemcinin kimliğini bilmemesi ve onu sıradan bir müşteri gibi görmesidir. Gizli müşteri uygulamasının doğru ve güvenilir bir biçimde yapılması, işletmelerin önündeki tehlikeleri ve fırsatları, firmaların güçlü ve zayıf yönlerini göstermesi açısından hayati öneme sahiptir (Keys Danışmanlık 2007: 1-2).

Gizli müşteri uygulaması, tüm birimlerinde aynı hizmet kalitesini sağlayıp bunu sürekli kılmayı amaçlayan kurumlar için müşteri gözü ile performans ölçümüdür. Kapıdan giren müşterinin izlenimini, gerçek alışveriş veya işlem anını yaşatan etkili ve güvenilir bir bilgi toplama aracıdır. Gizli müşteri uygulamaları hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini ve çalışan performansını ölçmede çok etkin bir araçtır (<http://www.tr-trio.com>). Aynı zamanda gizli müşteri uygulamaları, işletmelerin ve sunulan hizmetlerin, belirlenen kritik kontrol noktalarında mevcut durumunun saptanmasını sağlayan bir araştırma yöntemidir (www.indusdanismanlik.com)

Bir gizli müşteri uygulamasında temsilci, müşteri olarak rol yapar ve elde ettiği deneyimi işveren tarafından sağlanan kriterlere dayanarak değerlendirir. Gizli müşteri uygulamaları firmalar tarafından hem müşteri hizmetlerini hem de ilkelere olan bağlılığı ölçmek için sıklıkla kullanıldığı doğrulan ve hizmet kalitesini ölçmek için uygulanan uygun bir araştırma yöntemidir (Weidinger and Small, 2009: 182).

Gizli müşteri uygulaması bir oluşum, uygulama, değerlendirme ve yenilik döngüsünün bir parçasıdır. Gizli müşteri uygulamaları İdeal hizmetin hangi seviyede

olduğu hakkında dair fikir oluşturan ve performans ölçümü ile hizmet değerlendirmesi yapan bir sistemdir. (Purcell, 2005: 38).

2.1.3. Dünya’da ve Türkiye’ de Gizli Müşteri Uygulaması Tarihçesi

Dünya’ da ilk olarak 1900’ lerin Amerika’sında bankalarda çalışan personelin para kaçırmasını ve bankaların dolandırılmasını önlemek amacıyla bankacılık sektöründe kullanılmaya başlanmıştır. 1940’ lara gelindiğinde, hizmet sektöründeki kalite standartlarını ölçmek amacıyla kullanılmıştır. 1980’ lerde ise denetim ve izleme aracı olarak yaygınlaşmıştır (Zikmund, Babin, Carr, ve Griffin, 2009: 17).

Gizli müşteri uygulamalarının sistematik hale gelmesi ise 2000’ li yılların başlarında olmuştur. Türkiye’ de 2000’ li yılların başlarında uygulanmaya başlanmış ve dünyadaki ilk örnekleri gibi yine bankacılık sektöründe hizmet verilmesiyle başlanmıştır (Yücel, 2010: 36).

Günümüzde Amerika’da gizli müşteri uygulaması hizmeti veren şirketlerin sayısı 500’ün üzerinde, Türkiye’de ise 50 dolayındadır (www.indusdanismanlik.com).

MSPA (Mystery Shopper Providers Association) hizmet kalitesini arttırmak amacıyla kurulmuş ve çalışan en büyük ticari kuruluştur. MSPA’ nın dünya çapında, gizli müşteri hizmeti veren 150’ den fazla üyesi bulunmaktadır. Bunların arasında bulunan pazar araştırması şirketleri, özel araştırma şirketleri ve eğitim organizasyon şirketleri sahip oldukları müşterileri ile hizmet kalitesini ölçmeye ve iyileştirmeye yönelik araştırmalar yapmaktadırlar (MSPA, www.mysteryshop.org).

Ülkemizde yabancı zincirler tarafından yönetilen şletmelerde şletmeciliğin temel fonksiyonlarından biri olan gizli denetim uygulanmakla birlikte yerli şletmelerimizde bu sistemin pek fazla kullanılmadığı görölmektedir. Türkiye’ de mal sahibinin ya da genel müdürün arkadaşı, akrabası veya tanıdığı kişiler tarafından yapılan gizli denetimlerin tercih edildiğini, bu iş için bütçe ayırmaya gerek olmadığı kanısı yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır. şletme sahip ve yöneticilerine bu şekilde yapılan çalışmaların yeterli derecede faydalı olmadığı ve hatta zararlı olabileceği belirtilmektedir. Eř dost yorumu ve gözlemleri ile yapılan değerlendirme hem duygusal ve sübjektif hem de profesyonel tekniklerden yoksun olduğu için yanlış kararlar alınmasına sebep olabilir ve personel

motivasyonu ile ilgili çeşitli sorunlar yaratabilir. Artık ülkemizde de eğitilmiş ve bilinçli tüketici için hizmet kalitesi çok daha fazla önem taşımaya başladı. Başarılı şirketler misafirlerine verdikleri hizmetlerin seviyesi ve kalitesi için geliştirme ile ilgili çalışmalar yapmaya başladılar. Gizli müşteri uygulamaları şirketleri de bu tarafsız ve değerli bilgileri sağlamak için şirketlere hizmet vermeye başlamış bulunmaktadır (www.mungan.com).

Gizli müşteri uygulamaları konusunda sistematik ve düzenli çalışmalar yaklaşık on yıllık bir maziye sahiptir. Ülkemizde gizli müşteri uygulamaları ilk olarak akaryakıt, bankacılık ve otomotiv sektöründe kullanılmaya başlanmıştır (Kent İçi Raylı Sistemler Bülteni :2).

1999'dan bu yana Uygulamalarını Uygulayan Yapı Kredi Bankası, bu süre içinde hizmet kalitesinde %60 'ı geçen bir gelişme sağladığını belirtmektedir. Gizli Müşteriler, Koçbank ve Yapı Kredi şubelerini ziyaret ederek, çağrı merkezlerini arayarak, çalışanların standartlara uygun davranıp davranmadığını tespit etmektedirler. Banka, araştırma sonuçlarını çalışanları ile paylaşmakta ve performans değerlendirme sisteminin bir parçası olarak kullanmaktadır (Yücel, 2010: 37).

Metro Cash & Carry, ' gizli müşteri uygulaması, 2002 yılından itibaren Metro Cash & Carry marketlerinin belirlenen kriterlerde, kendi müşterilerimizin gözünden ölçümlenmesi ile başlayan ve 2006 yılından itibaren de insan kaynakları birimimizin müşteri ile temas edilen her noktada standart hizmet kalitesinin sağlanmasına yönelik yürüttüğü çalışmalar çerçevesinde, dış işletme ile gerçekleştirmeye başladığımız ve şirketimizin hizmet kalitesini geliştirebilmeyi amaçladığımız bir uygulamadır, demektir (Yücel, 2010: 37).

İDO, koşulsuz müşteri memnuniyetini sağlamak ve sistem içi aksaklıkların belirlenerek giderilmesi amacıyla gizli müşteri servisi adıyla hizmet içi denetim gerçekleştirmektedir. Bu uygulama ile tüm iskele, terminal, şehir hatları gemileri ve iç hatta çalışan deniz otobüsleri özel seçilen denetçiler tarafından denetlenmektedir. Personelin durum kültürü kriterleri doğrultusunda yolcuyla yüz yüze iletişim, hizmet kalitesi, genel temizlik kuralları, kurumsal duyurular, ışıklandırma, sigara yasağına uyulması, iskele verilmeden atlayan yolcuların uyarılması, sefer saatlerine uyulması ve kılık- kıyafet gibi kapsamlı bir çok konu gizli müşteri tekniği ile test edilmektedir (Gürcü, 2007: 80). Böylelikle gizli müşteri uygulamalarının problemlerin çözümüne katkı sağladığı gözlemlenmiştir.

1980' li yılların başından itibaren tam olarak geliştiği görülen bu araştırma yönteminin, hizmet endüstrisinde hızlı bir şekilde kabul görmesiyle gizli müşteri uygulamaları, dünyada yaklaşık 1,5 milyar dolar değere ulaşmıştır (Calvert, 2005.25).

Türkiye'de çok sayıda şirket gizli müşteri uygulamalarını uygularken bu kervana devlet kurumları da katıldı. Bir zamanlar Osmanlı padişahlarının ülkedeki işleyişi görmek için "tebdil-i kıyafet" dolaştıkları gibi "gizli müşteri" projesiyle vatandaşın nabzı tutulması hedeflenmektedir. Vatandaşın gözünden hizmetlerdeki eksiklikler, en çok şikâyet ettikleri konular tespit edilerek sorunlar en hızlı şekilde çözüme ulaştırılmaya çalışılmaktadır. Bu konuda ilk adımı Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) atarak, SGK, Bursa'da başlayan "gizli müşteri" projesini tüm Türkiye'de yaygınlaştırmayı hedeflemektedirler. (Borsa.netkeyfim.com).

ABD'de bu yöntemde duyulan talep, ciddi bir pazar yaratmış durumdadır. Hatta bu konuda faaliyet gösteren bir dernek bulunmaktadır. "Gizli Müşteri Sağlayıcıları Derneği" çatısı altında gizli müşteri hizmeti veren pek çok ajans bu dernek altında faaliyet göstermektedir. Derneğin 2005 yılında hazırladığı rapora göre, 1milyar dolarlık hacme ulaşan pazar, yılda yüzde 11,1 oranında büyümüş durumdadır (www.capital.com.tr).

Günümüzde işletmeler müşterilerini tatmin edebilmek için gerçekte ne istediklerini öğrenme çabasında olduklarından, gizli müşteri uygulamaları hizmet işletmeleri ve perakende satış yapan firmalar tarafından gittikçe daha fazla kullanım alanı bulmaktadır. Özellikle, perakendecilik, finansal hizmetler, yiyecek-içecek hizmetleri, turizm, doğrudan pazarlama gibi alanlarda sıkça kullanılmaktadır (Finn ve Kayande, 1999; 196). Hatta gizli müşteri uygulamaları İngiltere'de 30-45 milyon poundluk bir pazara sahiptir (Wilson,2001; 415). Türkiye'de ise yeni yeni gizli müşteri uygulamaları yapılmaya başlanmıştır. Bu tür uygulamalar yapılmasına yardımcı olan firmalar Türkiye'de bu çalışmanın yeterince bilinmemesinden şikayet etmektedirler (Sarıaldı ve Sevim, 2007: 113).

Hizmetlerini ve müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak isteyen şirketlerin, satış süreçlerine ilişkin her detayı öğrendikleri "gizli müşteri" uygulaması Türkiye'de de hızla yayılmaktadır (Uyar, 2005: 3). Dünyada mağazalardaki hırsızlığı denetlemek amacıyla ortaya çıkan, daha sonra şirketleri denetlemenin bir yöntemi haline gelen sektör bugün 4 milyar doları aşkın büyüklüğe ulaşmış durumda. Sektör Türkiye'de henüz emekleme döneminde olsa da mağaza, otel, restoran ve eğlence mekânları gibi alanların

yani sıra artık kamu kurumları bile uygulamadan faydalanıyor.

2.1.4. Gizli Müşteri Uygulamalarının Önemi

Günümüzde büyük bir rekabete sahne olan hizmet sektörü büyük bir hızla büyümektedir ve bu rekabet ortamında hizmet işletmelerinin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlama çabaları, hizmetlerde kaliteyi ön plana çıkarmaktadır. Hizmet kalitesi ise somut unsurların mevcudiyetinin azlığı nedeniyle, kavranması uygulaması ve denetimi belirsizlik ve karmaşa yaratabilir (Yücel, 2010: 38).

Hizmetler işgörenler ile müşterinin yüz-yüze olma esası ile gerçekleştirilir. Hizmet kalitesinin sağlanmasında işgörenlerin doğrudan müşteri ile temasları nedeniyle ve aracısız hizmet sağlamaları önemlerini arttırmaktadır. Yüz yüze ilişki, hizmet işletmelerinde uygulanacak kalite programında insan ilişkileri konusunda üst düzeyde bir önem ve öncelik tanınmasına neden olacaktır. Müşteri memnuniyeti ve sadakati günümüz iş dünyasının olmazsa olmazlarından. İşletmeler için müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak bir maraton gibidir. Bu maratonda ayakta kalabilmenin ve başarıya ulaşmanın yolu doğru yöntemi kullanmaktır. Bu yaklaşımda eldeki yöntemler kaynaklardır. Eldeki kaynakların doğru kullanımı ile başarı kaçınılmaz olacaktır ancak asıl iş bundan sonra başlar. Basit bir anlayış vardır. Önemli olan zirveye çıkmak değil: zirvede kalıcı olabilmektir. Burada gizli müşteri uygulamaları ile performans değerlemeleri yapılarak müşteri memnuniyeti ve sadakati kalıcı olacaktır. (Gizli Müşteri Araştırmalarına Bir bakış)

Geçmiş araştırmalar, sadece performansın ölçülmesinin kurum içinde duyulmasının dahi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Yaratılan denetleme duygusu, ödüllendirme / ceza sistemleri ve sonuçların eğitim faaliyetleriyle desteklenmesi kurum çalışanlarını motive etmekte ve gizli müşteri uygulamalarıyla elde edilen sonuçlar kurum imajının yükseltilmesini sağlamaktadır (Kent İçi Raylı Sistemler Bülteni,2008: 3).

Müşteri ile ilgilenmeyen kaba tezgahlar, faturayı çarparcasına masaya koyan garson, kötü huylu banka memuru ve bunlar gibi profesyonel olmayan servis ve ürün sunumu sonrasında birçok müşteri hayal kırıklığına uğramaktadır. Herkes hayatının bir evresinde mutlaka bu tür davranışlarla karşılaşmaktadır. Böyle durumlarda müşteriler ya o dükkâna bir daha gitmeme kararı verir ya da şikâyet etme yoluna giderler. (www.plusremark.com)

Kaliteli servis, gittikçe müşteri gözünde önem kazanmış ve firmalar uzun dönemde başarılı kalabilmeleri için gerekli olan bir faktör haline gelmiştir. Özellikle, günümüzde fiyat, kalite ve ürünlerin katı rekabet koşullarında oluşan önemsiz farklarından dolayı müşteriler sadece servisine güvendikleri firmalara sadık kalmaktadırlar (internationalservicecheck.com)

Ürünlerin giderek benzeştiği, fiyatlar arasında fark kalmadığı günümüzde fark yaratmanın tek yolu hizmet olmaktır. Bu sebeple müşteriyle ilişkileri yönetmek ve değerlendirmek büyük önem taşımaktadır. Çünkü müşteri kazanma başlı başına büyük bir efordur. Diğer bakımdan ise var olan müşteriye kaybetmek de çok tatsız bir durumdur. Nedeni ise çok basit; kaybedilen bir müşterinin bir firmaya negatif etkisi vardır (Karagüllü, 2003: 94).

Günümüzde şirketler satış sırasında müşterilerin karşılaştığı sorunlara “gizli müşteri uygulaması” ile önlem alma yoluna gitmektedirler. Bu sayede işletmeler çalışanlarının müşterilere nasıl davrandığı konusunda bilgi sahibi olabilmektedirler. Bu uygulama şirketlerin hizmet kalitelerini yükseltmeleri açısından önem taşıdığı gibi insanlara da ek gelir olanağı sağlamaktadır. Gizli müşteri uygulamaları şirketlerin satış kanallarını müşteri gözüyle görmelerini sağlayan bir sistemdir. (Gürcü, 2007: 79).

Araştırmalar, sadece performansın ölçülmesinin bile verimliliği, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini artırdığını göstermektedir. Standart / benzer kaliteli hizmet, sürekli kontrolle sağlanmaktadır. Dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması iyi hizmetin sürekliliği, iyi hizmetin sürekliliği ise denetimle sağlanmalıdır. Zaten bu tür bir denetim yani ölçüm programının yararı, gerektiği anda, anlamlı ve objektif geri bildirim vermesidir. Aslında ölçümleme aynı zamanda ödüllendirme sisteminin temelidir. (Duran, 2007:1)

Düzenli olarak yapılan gizli müşteri denetim çalışmaları :

- İşletmelerde sorunlu iletişim kanallarının tespitini sağlar.
- Kalite sistemine yönelik iyileştirme ve geliştirmeyi temin eder.
- Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına katkıda bulunur.
- Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi sürecine veri sağlar.
- Hedeflenen standartlara ne ölçüde ulaşıldığına dair bilgi ambarı oluşturur.

- Hizmet kalitesinin artırılmasına katkıda bulunur.

2.1.5. Gizli Müşteri Uygulamaları Amaç ve Faydaları

Gizli müşteri uygulaması; müşteri memnuniyetini, satış standartlarını ve hizmet anlayışını denetlemek amacıyla çoğunlukla bağımsız kuruluşlar veya danışmanlar tarafından yürütülen bir değerlendirme ve iyileştirme çalışmasıdır (Pazarlama ve Satış Terimleri Sözlüğü)

“İş körlüğü” çoğu zaman şirketlerin kendilerini geliştirmek, müşteriye daha iyi hizmet vermek adına aşmaları gereken önemli bir problemdir. İşte bu problemi aşmak için farklı arayışlara giren şirketler gizli müşteri uygulamalarının önemini keşfetmiştir. Çünkü gizli müşteri uygulamalarının sunduğu en büyük imkan işletmelerin kendilerini “müşteri gözü” ile görebilmelerini sağlamasıdır. Gizli müşteri uygulamaları ile müşterileri firmaların gören gözleri olmaktadır. Bu çalışma firmalara nerede olduklarını, ne yaptıklarını dahası yaptıklarının nasıl anlaşıldığını görebilme imkanı sağlar.

Firmalar her yıl büyük miktarlarda paralar harcayarak çalışanlarına sunduğu eğitimlerin ne kadar hayata geçtiğini, personelinin sattığı ürün hakkında ne kadar bilgiye sahip olduğunu ya da müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmek için koyduğu kuralların ne kadar uygulandığını görmek için gizli müşteri uygulamaları yapmaktadır. Başka bir deyişle, firmalar dediği ile yaptığı arasında ne kadar fark olduğunu görmek isterler ve gizli müşteri uygulamalarından bekledikleri de bu farkı en iyi şekilde göstermesidir (Uyar, 2005:4).

Gizli müşteri uygulamaları şunları elde etmek için kullanılabilir (Managh, 2006: 03):

- Müşterilerin idrak ve davranışlarını anlamaya çalışma amacıyla,
- Müşteri ilgisini gösteren ve geleceğe dair bir taban yaratma amacıyla,
- Hizmet standartlarını oluşturmak ve iyileştirmek amacıyla,
- Standartların sürekli olarak sağlanıp sağlanmadığını ve hizmetin sunulup sunulmadığını kontrol etmek için,
- Hizmet performansını ölçmek,

- Eğitimi desteklemek için araştırma yapmak amacıyla kullanılır.

Firmalar kurumsal stratejilerini oluştururken, pazar araştırmalarının sunduğu olanaklardan yararlanırlar. Pazar araştırması kapsamında değerlendirilen gizli müşteri uygulamalarının doğru ve güvenilir bir biçimde yapılması, firmaların önündeki tehlikeleri ve fırsatları, firmaların güçlü ve zayıf yönlerini göstermesi açısından hayati öneme sahiptir. Gizli müşteri uygulamalarının bir diğer amacı ise; yöneticilere bayilerin, çalışanların ve yöneticilerin motivasyon artırımını sağlayacak ipuçları sunarak, iyi servis yapan, verimli çalışanların ödüllendirilmesi ile mevcut zayıf noktaların ortadan kaldırılmasını sağlayacak stratejilerin oluşturulmasına katkı yapmaktır.(Keys, 2007:4)

Gizli müşteri uygulamaları tüm birimlerinde aynı hizmet kalitesini sağlayıp bunu sürekli kılmayı amaçlayan kurumlar için müşteri gözü ile sağlıklı bir performans ölçümüdür. Hizmet kalitesinin değerlendirilmesi için objektif ve sayısal bilgilere ihtiyaç duyulması bu tarz çalışmayı popüler hale getirmiştir.

Bu süreçte (Keys, 2007: 4);

- Çalışan performansı
- Ürün bilgisi
- Satış performansı
- Hizmet değerlendirmesi
- Çevre ve mekân düzeni değerlendirilebilir.

Müşteri gizli müşteri uygulamasını kendi firması içinde yapıyorsa önceden çalışanlarına böyle bir çalışmanın yapılabileceğinden, çalışmanın amacından ve doğasından bahsetmelidir. Çalışma şeffaf bir anlayışla yürütülmelidir.

Günümüzde yapılan araştırmalarda gizli müşteri uygulamalarının amacı (Yücel, 2010: 39);

- Hizmet standardı ve artırımını sağlamak: Özellikle çok uluslu şirketler ve münhasır bayilik sistemi ile çalışmakta olan şirketler müşterilerinin tüm bayilerinden aynı hizmeti/ aynı standartta alabilmelerini,
- Ortam kurum kültürünü yansıtmak: Kurum kültürünü tüm bayilerden ortak bir şekilde yansıtabilmeyi,

- Ürün standizasyonu: Ürünlerin kaliteden ödün verilmeden tüm müşterilere aynı standartta sunulması,
- Fiyat Standizasyonu: Haksız rekabet yaratılmaması adına ürün fiyatının tüm satış noktalarında aynı olması,
- Aktif Satış Teknikleri: Satışı arttırmak adına aktif satışta uygulanan satış tekniklerinin kontrol edilmesi,
- Eğitim Planlama: Tüm bu konulardaki eksikliklerin saptanarak bunları gidermek için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir.

Gizli müşteri uygulamaları çalışanların davranışlarını izlemek için kullanılan bir gözlem şeklidir. Ve genellikle tedarik servislerinde sonuçları daha sonra değerlendirme amaçlı kullanılmak üzere işlenir. Yöntem genellikle davranışı değerlendirilen çalışan yani servis sağlayıcıyla araştırmacı arasında kurgusal etkileşimi içerir. Bunu, etkileşim sırasında amirin çalışana sunduğu, toplanan veriler hakkında geri dönüş içeren değerlendirme görüşmesini takip eder. Bu tip işler objektif olarak değerlendirilmesi zor olduğu için gizli müşteri uygulaması çalışana değerlendirilmedeki doğruluk payını arttırmayı amaçlamıştır (Ilan ve Shultz, 2005: 232).

Gizli müşteri uygulamaları farklı kurumlarda, farklı şekillerde ve farklı amaçlar için kullanılmaktadır. Aslında aslı, istenen işletme seviyesini değerlendirmektir, ancak uzmanlarda kabul etmiştir ki gizli müşteri uygulamaları yöntemi kişisel değerlendirme için daha sık kullanılmakta olan bir sistemdir. (Find ve Kayende , 1999: 197).

Gizli müşteri uygulamaları bir araştırma yöntemidir ancak işletmenin gelir amaçlı kullandığı bir yöntem değildir. İşletmeler bu yöntemi servis standartlarının değişik zamanlarda uygulayarak ve farklı gizli müşterilerin verilerinden yararlanarak standartlarının yani memnuniyetin aynı olup olmadığını görmek amacıyla kullanırlar. (Ford at al, 1997)

Gizli müşteri uygulamaları personel değerlendirmesi için geniş olarak kullanılan bir sistemdir. Gizli müşteri uygulamaları işgören katılımın sağlamak, pozitif motivasyon ortamı yaratmak, takım ruhu oluşturmak, ihtiyaçları belirlemek, geri bildirim sağlamak ve performansları ödüllerle bağlamak gibi insan kaynakları politikalarını iyileştirmek amacıyla kullanılan bir sistemdir. (Calvert, 2004:26).

Bu değerlendirme metodunu kullanmadan önce korku faktörünü düşünmek gerekir. Hiç kimse değerlendirilmek istemez, bu nedenle personeli gizli müşteri uygulamalarının nasıl işleyeceği, hangi raporların yapılacağı ve hangi sonuçların kullanılacağı konusunda bilgilendirmek gerekmektedir (Reed and Miles, 1195:25).

Başarılı bir gizli müşteri uygulama sürecinin anahtarı bilgiyi toplayarak çalışanlara, müşterilerle nasıl ilgilendiklerinin bilindiğinin anlatılmasıdır. Böylece çalışanlar müşteriye verdikleri hizmetler konusunda izlendiklerinin de farkına varırlar (Dalglish 1994; keedy 2001).

Ayrıca gizli müşteri uygulamaları(Hesselink and Wiele, 2005: 534);

- Yönetimin dikkatini çekmek,
- Bireylerin ve takımın motivasyonunu arttırmak,
- Çalışanları ödüllendirmek,
- Standartların ve eğitimin akılda kalıcılığını bağımsızca ölçmek,
- Standartları yükseltmek amacıyla yapılır.

Gizli müşteri uygulamaları çeşitli amaçlar için kullanılabilir. Çoğu zaman amaç, müşterilere sunulan hizmetin kalitesini ölçmektir. Bu durumda, gizli müşteri belirli standartlara, ilkelere ve taleplere uyumluluk konularına odaklanabilir ya da gizli müşteriden hizmetin kalitesini belirli bir ölçü üzerinden göstermesi istenebilir. Bir gizli müşteri sadece kendi hizmet noktalarını değil de aynı zamanda rakiplerin yerlerini de gözlemlemek için kullanılıyorsa, bu karşılaştırma işlemi kendi çalışmalarınızın diğerleriyle değerlendirmek için bir araç haline gelir. Gizli müşteri uygulamalarının diğer amaçları şunlardır:

- Eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmesi(Morrison,1997:347)
- Çalışanların herkese aynı davranıp davranmadığının ya da ayrımcılığın denetlenmesi (Morral, 1994; Tepper, 1994:13).

Başka bir açıklama ile ilgili gizli müşteri uygulamalarının amaçları;

- Hizmet performansı izlenip ölçülerek, zayıf ve güçlü yönleri saptamak,
- Kalitede süreklilik sağlamak, İniş çıkışların olduğu dönemleri belirlemek,

- Şirket kültüründe ve davranışlarda sağlanan iyileştirmelerle çalışanların, müşteriye hizmette önemli olan konuların bilincine varmalarını sağlamak,
- Teşvik sistemine dayanan ödüllendirme mekanizmaları ile pozitif çalışan / işveren ilişkisi sağlamak,
- İşletmedeki şartlar gözlenerek, mal varlıklarını korumak,
- Kısa süre içinde gerçekleştirilmesi mümkün olan iyileştirmeleri teşvik etmek, hızlandırmak ve kısa zaman dilimi içerisinde ölçmek,
- En yakın rakip hizmet kalitesi birebir belirlenerek rekabet analizleri için veri toplamak, alınan önlemlerle rekabet gücünü geliştirmek,
- Geliştirme programlarında öğretici bir araç olmak,
- Pozitif müşteri ilişkisi sağlamak,
- Çalışanları dürüstlüğe teşvik etmek,
- Satışları arttırmaktır.

TARP (Technical Assistance Research Program) tarafından yapılmış araştırmanın sonuçlarına göre; nispeten daha ucuz hizmetlerden yararlanıp da tatmin olmayan tüketicilerin %45'i hiç şikayet etmemekle birlikte, tatmin olmayan bu müşterilerin %45'i işletmelere tekrar geri gelmedikleri görülmektedir. Daha pahalı hizmetlerden faydalanan tatmin olmamış müşterilerin ise, %37'u hiç şikayetçi olmamakta, ancak tatmin olmayan müşterilerin %50'si bir daha o işletmelere gitmemektedirler. Bu konudaki çalışmaların buna benzer sonuçları, işletmeleri müşteri tatmini üzerine daha fazla odaklanmayı zorunlu kılmaktadır (Hesselink ve Wiele, 2005)

Pek çok araştırmanın ortak sonucu olarak ortaya çıkan müşteri tatmininin öneminin sebeplerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Tükeltürk ve Perçin 2008: 56):

- Tatmin olmuş bir müşteri daha fazla satın alır ve sadık hale gelir.
- Tatmin olmuş bir müşteri ilave ürün ve hizmetler de satın alır.
- Tatmin olmuş bir müşteri olumlu bir ağızdan ağıza pazarlamayı sağlar
- Tatmin olmuş bir müşteri rakiplerin reklamlarına daha az dikkat eder.
- Tatmin olmuş bir müşteri daha fazla fikir ve öneri sunar.

- Tatmin olmuş bir müşteri daha az maliyete neden olur. Çünkü bu müşterilerin işletme ile zaten bir bağlantıları vardır ve onlara ulaşmak için gerekli prosedürler zaten yerine getirilmiştir.

Gizli müşteri uygulamalarının faydaları ise (Yücel, 2010: 41):

- Kalitede sürekliliği denetler.
- Performans değerlendirme sistemi oluşturmayı sağlar.
- Personelin her türlü uygunsuz davranışı saptanır.
- Ürünün gerçek fiyatının üstünde satılmasını engeller.
- Ürün ve hizmet standardizasyonu sağlar.
- Ürün ve hizmet standartlarındaki değişimi / gelişimi periyodik olarak gösterir.
- Uygulama boyunca satış noktasına gelen her müşteriye gizli müşteri gibi hizmet verilmesini sağlar.
- Kalite artacağından dolayı, satışlar ve dolayısıyla karlılık artar.
- Şirket körlüğünden kurtarır, gerçek durumu ortaya koyar.
- Yazılı kalite standartlarının uygulanmasını sağlar.
- Daha çok tatmin olan sadık çalışanlar sağlar.
- Rakip aktivitelerin izlenmesini sağlar. (promosyon- kampanya)
- Hizmet standartlarının fiziki koşullarda sektör ve rakiplere göre nerede olduğunu karşılaştırmalı olarak gösterir.
- Saha / Bölge yöneticilerine yol gösterir.
- Yeni eğitim ihtiyaçlarını belirler.
- Personele verilen hediye, prim planlarını destekler.

Tüm bunların yanında, gizli müşteri uygulamaları çok etkin bir benchmarking aracıdır. Firmaların kendi çalışanları ve hizmet sunmadaki güçleri hakkında sahip oldukları bilgi kadar rakipleri hakkında da bilgili olmaları çok önemlidir. Gizli müşteri uygulaması metodolojisi ile firmalar kendi performansları hakkında bilgi sahibi olabilecekleri gibi

yapılacak bir “kıyaslama” çalışması ile rakiplerinin performansı, satış teknikleri ve satışta öne çıkardıkları noktalar hakkında da bilgi sahibi olabilirler (Finn, 2001: 310)

2.1.6. Gizli Müşteri Uygulamalarının Kullanıldığı Sektörler ve Kanallar

Gizli müşteri uygulamaları hizmet sektöründe çok geniş bir alanda uygulanmaktadır. Özellikle birden fazla birimle ya da şubeyle son müşteriye hizmet veren her firmalar bu çalışmayı başarıyla uygulayabilmektedirler.(plusvalue)

Günümüzde işletmeler müşterilerini tatmin edebilmek için gerçekte ne istediklerini öğrenme çabasında olduklarından, gizli müşteri uygulamaları hizmet işletmeleri ve perakende satış yapan firmalar tarafından gittikçe daha fazla kullanım alanı bulmaktadır. Özellikle, perakendecilik, finansal hizmetler, yiyecek-içecek hizmetleri, turizm, doğrudan pazarlama gibi alanlarda sıkça kullanılmaktadır(Finn ve Kayande, 1999; 196).

Hatta gizli müşteri uygulamaları İngiltere’de 30-45 milyon poundluk bir pazara sahiptir(Wilson,2001; 415).

Türkiye’de ise yeni yeni gizli müşteri uygulamaları yapılmaya başlanmıştır. Bu tür araştırmalar yapılmasına yardımcı olan firmalar Türkiye’de bu çalışmanın yeterince bilinmemesinden şikayet etmektedirler. Gizli müşteri uygulaması çok geniş bir alanda uygulanmaktadır. Bu araştırmayı en yoğun şekilde yapan alanlar şunlardır (Tükeltürk ve Perçin 2008:55):

- Otomotiv bayileri ve servisleri,
- Akaryakıt istasyonları,
- Bankalar
- Call center,
- Sigorta şirketleri,
- Restoran ve fast food zincirleri,
- Beyaz eşya bayileri ve servisleri,
- Mobilya mağaza zincirleri,
- Teknoloji marketleri,

- Cep telefonu bayileri ve operatörleri,
- Spor malzeme zincirleri,
- Mücevher zincirleri,
- Otobüs şirketleri,
- Kamu hizmet alanları
- Turizm şirketleri,
- Tüm zincir mağazalar,
- Oteller ve tatil köyleri,
- Hastane ve sağlık kuruluşları
- Kurye şirketleri,
- Süpermarketler ve hipermarketler,
- Yapı marketleri,
- Kamu hizmet alanları,
- Perakende,
- E-Ticaret
- Sinema-Tiyatrolar
- Kargo-Nakliye şirketleri,
- Sosyal Tesisler
- Taşıma sistemleri' de gizli müşteri uygulaması yaptıran şirketlerdendir.

Gizli müşteri uygulaması (Türkiye araştırma dergisi eğitim notları s. 35);

- Bayiler,
- Şubeler,
- Acenteler,
- Müşteri danışma hatları,
- Satış sonrası servisler,

- Mobil satış ekipleri
- E- ticaret kanalı ile de yapılmaktadır.

Bazı firmalar, gizli müşteri maliyetlerini düşürmek için bir gizli müşteriyi aynı gün içinde firmanın bir çok bayii ya da şubesine göndermektedirler ve hatta bazen aynı gizli müşterinin bir sonraki projelerde de yer aldığı oluyor ki bu da gizli müşterinin çok kolay tanınmasına sebep oluyor. Peki, ne yapılmalıdır ki gizli müşteriler gizli kalabilsin? Gizliliğin korunabilmesi için (Uyar, 2006:5) :

- Gizli müşteri uygulaması yaptıran firmalar birlikte çalıştıkları firmadan bu konuda garanti almalıdır. Bir müşterinin aynı projede en fazla iki kez yer alması sağlanmalıdır.
- Müşterilerin kimliklerini saklamaları konusunda özen göstermeleri istenmelidir. Bunun için de gizli müşteriler proje öncesinde dikkatli ve soru işaretlerine yer bırakılmayacak şekilde bilgilendirilmelidir.
- Gizli müşterilerden aşırı ve olmayacak isteklerde bulunmaları istenmemelidir.
- Gizli müşterilerden bilgi almak için ısrarcı olunmamalıdır. Örneğin satış temsilcisinin adı soruluyorsa bu olmazsa olmaz olmamalıdır. Satış temsilcisinin tarifi de yeterli sayılmalıdır. Aksi takdirde gizli müşteri satış temsilcisinin adını ısrarla öğrenmeye çalışmakta; bu da satış temsilcisini ister istemez kuşkulandırmaktadır. Bazen satış temsilcilerinin kullandıkları yaka kartları ters dönmüş olabilmektedir bu durumda gizli müşterinin ısrarla yaka kartındaki ismi okumaya çalışması ben gizli müşteriyim demesi ile aynı şeydir. Bu gibi durumlarda konuşma arasında ismi sorulabilir ancak kesinlikle ısrarcı olunmamalıdır.

Bu noktalara dikkat edildiği durumlarda gizli müşteri uygulamalarından daha sağlıklı sonuçlar alınacaktır.

Gizli müşteriler turizm sektöründe aşağıdaki alanlarda daha çok uygulama yapmaktadırlar(www.mungan.com)

KONAKLAMA

Personel

- Verimlilik, kişisel özellikler

- Servis kalitesi
- Coşku, motivasyon
- Bilgi, beceri

Önbüro

- Kapı giriş doorman bellboy ya da güvenlik karşılama
- İlgili alaka; yardımcı olma
- Resepsiyondaki personel ilgi alaka güleriyuz
- Giriş işlemlerin kolaylığı, aksaklık var mı?
- Çıkış işlemleri
- Resepsiyon
- Bagaj alma
- Yardımcı olma
- Genel enformasyon

Rezervasyonlar

- Rezervasyon işlemleri kolaylığı
- Talebi cevaplandırma
- Satışı gerçekleştirme çabası

RESTAURANT BAR

Misafir hizmet kalitesi

- Gecikme/etkili servis
- Urun bilgisi/coşku
- Upselling/satış teknikleri

Garson/barmen servis kalitesi

- Masa ve barın takibi düzeni
- Yiyecek içecek kalitesi
- Yemek kalitesi
- Servis kalitesi
- Personel ilgi, alaka, gülümseme ve samimiyet

- Yemek hakkında bilgi
- Upselling
- Hesap alma hızı doğruluğu
- Restoran, ortam, ışık ve genel ambiyans
- Personelin birbirleriyle ilişkileri
- Mutfak
- Büfe prezantasyon, tabak prezantasyon
- Müzik eğlence kalitesi
- Genel yiyecek değerlendirmesi

Aktivitelerin ilanı

- Dahili / harici

Oda servisi verimliliği

- Sipariş alma
- Servis hızı
- Servis kalitesi

Müşterilerin deneyimini ölçmeye yardımcı olan gizli müşteri uygulamalarına yönelik farkındalık günden güne artmakta ve yöneticiler çalışanlarının davranışlarını ve müşterilerinin deneyimini ölçmenin ve değerlendirmenin yollarından biri olarak gizli müşteri uygulamalarını kullanmaktadırlar (Goodwin, 2006: 80).

Bir araştırma tekniği olan gizli müşteri uygulamalarının yukarıda belirtildiği gibi uygulandığı birçok sektör bulunmaktadır. Örneğin hazır yiyecek sektöründe bazıları Türkiye’de faaliyet gösteren Kentucky Fried Chicken (KFC), Domino’s Pizza, Burger King, Del Taco, Taco Bell ve Arby’s gibi işletmeler gizli müşteri uygulaması programlarını kullanmaktadırlar (Erstad, 1998: 34).

2.2.Gizli Müşteri Uygulama Süreci

İşletmelerin gizli müşteri uygulamalarını kullanmaları bir program dâhilinde ve çeşitli aşamalar şeklinde gerçekleşmektedir (Hesselink ve Wiele, 2003: 3–4).

İlk olarak işletme bu uygulamayı hayata geçirmek için neyi araştırmak istediğini ortaya koymalıdır. Uygulama için bir ekip oluşturulur, denetim formları hazırlanır. Projenin uygun gerekliliğine sahip olan gizli müşteriler araştırma hakkında bilgilendirildikten sonra normal müşteri olarak araştırma yerine giderler. Gizli müşteri, uygulama dahilinde hazırlanan gerçekçi senaryoyu gerçek tüketici davranışlarıyla yanıtlamalıdır. Normal akışında seyreden senaryoyu uygulayan gizli müşteri, yaşanan deneyimlerini doğru olarak anımsayıp rapor etmelidir. İşletme gerekli gördüğü takdirde bu bilgileri çalışanlarıyla paylaşmaktadır. Eğer araştırma rakip bir firmada gerçekleşecekse, MSPA tarafından tavsiye edilen öneri, rakip firmanın ürününün satın alınmasıdır.(Güzel, 2010: 89-90).

Gizli müşterilerin denetim formundaki her soru için ortak bir algıya sahip olması önemlidir. Bu sebeple gizli müşterilere oryantasyon çalışması uygulanarak soru formundaki her kriter için birbirleri ve formu hazırlayanlar ile aynı düşünceye sahip olmaları sağlanmalıdır. Bu aşamada ortaya çıkacak bir problem çalışmanın sonuçlarının kalitesi açısından sorun oluşturacaktır.

Gizli müşterilere verilecek oryantasyon çalışması için çeşitli yöntemler kullanılabilir. En çok tercih edilen yöntemlerden birisi gizli müşterilere birebir eğitim vermektir. Ayrıca, kişilere sunulan eğitim dokümanları ile de oryantasyon sağlanabilir. Oryantasyon çalışması içeriğinde gizli müşteri kavramının ne olduğu, araştırmanın nasıl yapıldığı, mevcut projenin uygulanacağı sektör ile ilgili genel satış ilkeleri ve denetim formundaki soruların tam olarak ne kastettiği yer almalıdır. (Bg_Lpv Gizli Müşteri Hattı Denetimi)

Gizli müşteri uygulamaları ile gizli müşteriler (www.ipsos-kmg.com):

- “Olayın yaşandığı an” bilgiyi toplar,
- “Özel bir göz değil” projenin içeriğine de bağlı olarak sizin gerçek müşteriniz ile benzer profildedir,
- “Özel bir zamanı değil” müşterinizin rutin ziyaret ettiği herhangi bir an bilgiyi toplar,

- Değerlendirmelerinde öncelikleri ölçüsünde “objektiftir” .

Gizli müşteri uygulaması ile, müşterilerinize kalite sunmak amacıyla yapılan tüm çalışmalar; sunulan hizmetten fiziksel koşullara, kampanyalardan operasyonlara kadar tüm uygulamalar gerçek müşterilerle kontrol edilir, ölçümlenir ve işletmeler tarafından rakamsal verilerle raporlanır (www.salespro.com).

İşletmelerin gizli müşteri uygulamalarını kullanmaları bir program dahilinde ve çeşitli aşamalar şeklinde gerçekleşmektedir (Özdemir ve Eroğlu, 2009: 363).

2.2.1. Planlama ve Hazırlık Aşaması

Planlama ve hazırlık aşaması amaçların belirlenmesi ve proje kapsamının belirlenmesi olmak üzere iki alt başlıktan oluşmaktadır.

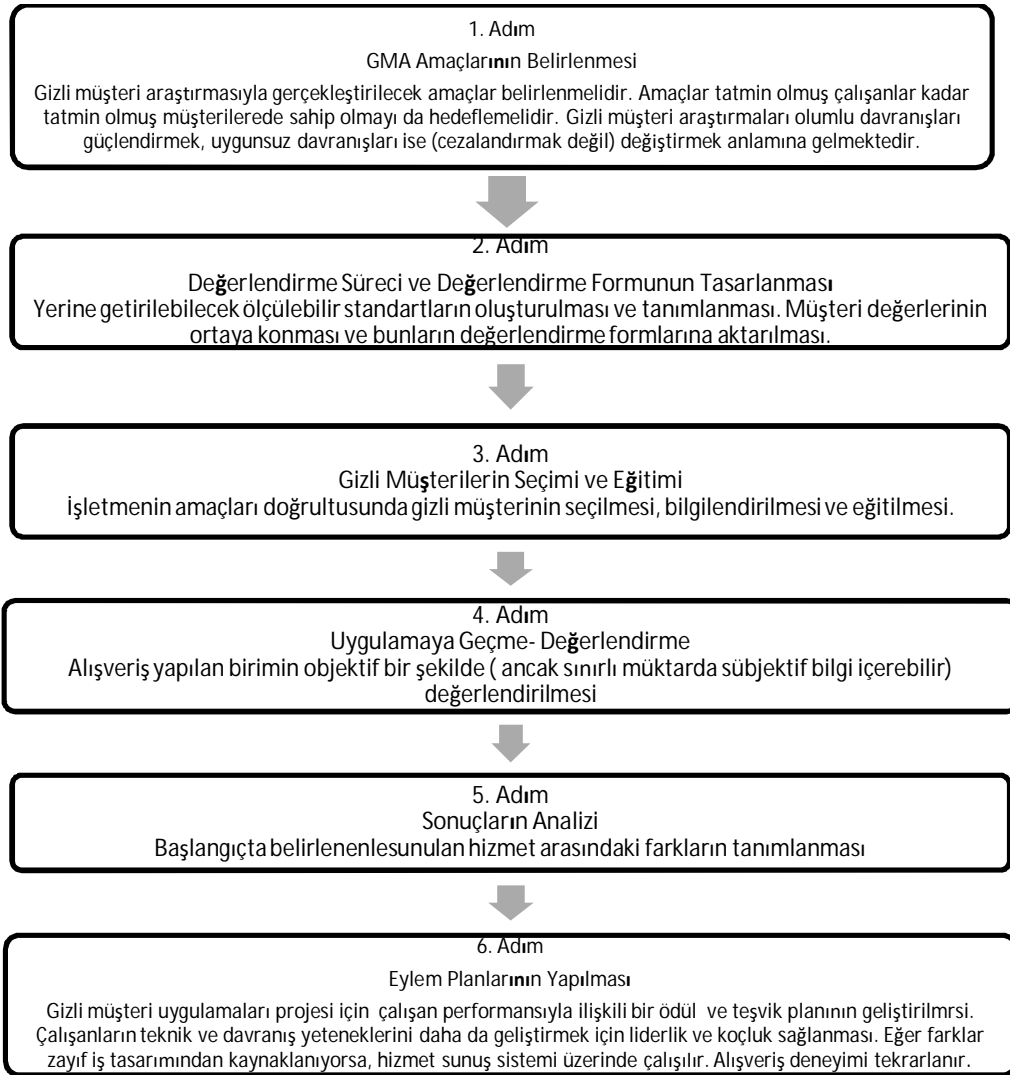
2.2.1.1.Amaçların Belirlenmesi

Gizli müşteri uygulamasıyla gerçekleştirilecek amaçlar belirlenmelidir. Amaçlar, tatmin olmuş çalışanlar kadar tatmin olmuş müşterilere sahip olmayı da hedeflemelidir. Gizli müşteri uygulamaları olumlu davranışları güçlendirmek, uygunsuz davranışları ise (cezalandırmak değil) değiştirmek anlamına gelmektedir (Özdemir ve Eroğlu, 2004: 364).

İyi yönelimli bir gizli müşteri uygulamasında amaçların oluşturulması, yönetimin ve çalışanların etkileşimiyle başlamaktadır. Çalışanlar gizli müşteri uygulamalarının kendilerini cezalandırmak için değil, olumlu davranışların geliştirilmesini sağlamak için olduğunu bu şekilde öğrenebilirler (Erstad, 1998: 34).

Gizli müşteri uygulamaları çeşitli amaçlara sahiptir. Çoğu zaman amaç, müşterilere sunulan hizmetin kalitesini ölçmektir. Bu durumda gizli müşteri uygulamaları belirli standartlara, ilkelere veya talebe uymaya odaklanır ya da bir ölçek üzerinde hizmetin kalite durumuna yönelik olur. Eğer gizli müşteriler sadece işletmenin hizmet bölgelerini değil, rakiplerin hizmet bölgelerini de ziyaret ediyorlarsa, o zaman işletmenin faaliyetleri ile rakiplerin faaliyetleri kıyaslanabilir. Gizli müşteri uygulamalarının diğer amaçları eğitim programlarının etkinliğini ölçmek ve çalışanların tüm müşterilere aynı davranıp davranmadıklarını veya ayrımcılık yapıp yapmadıklarını ortaya çıkarmaktır (Wiele, 2005: 534).

Şekil 4: Gizli Müşteri Uygulamasındaki Adımlar



Kaynak: Erstad, M. (1998), "Mystery Shopping Programmes and Human Resource Management", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10, No. 1, pp. 35.

Gizli müşteri uygulamaları sadece müşteriler ile temas halinde olan ön hattaki çalışanları değil, üst düzey yönetimi de araştırmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla üst yönetimi izlemek için de gizli müşteri uygulamaları kullanılabilir (Özdemir ve Eroğlu, 2004: 364).

İşletmeler gizli müşteri uygulamalarının kullanımına yönelik farklı amaçlara sahip işletmeler gizli müşteri uygulamalarının kullanımına yönelik farklı amaçlara sahip

olabilirler. Süreci geliştirmek, personelin davranışlarını geliştirmek ve benzer işletmelerle kıyaslamalar yapmak, bu yöntemin kullanılmasındaki en yaygın üç nedeni oluşturmaktadır (Calvert, 2005: 26–27).

İlk olarak gizli müşteri uygulamaları, yöneticilerin hizmet sunum sürecinin önemli unsurlarını izlemelerine ve süreci geliştirmek için kaynakların tahsis edilip edilmeyeceğine yardımcı olacak bir teşhis/tanı aracı olarak kullanılabilir (Calvert, 2005: 26–27).

İkinci olarak, bu yöntem personel değerlendirmesi için de kullanılabilir. Buna göre gizli müşteri uygulamaları, çalışan katılımını tevsik etme, olumlu bir motivasyon el çevre oluşturma, takım ruhunu yaratma, eğitim ihtiyaçlarını tanımlama, geri bildirim sağlama ve ödülleri performansla ilişkilendirme gibi insan kaynakları politikalarının başarısını arttırmak için kullanılmaktadır. Üçüncü olarak, belki de gizli müşteri uygulamalarının kullanılmasının en az ifade edilen nedeni, işletmelerin hizmet performanslarını rakiplerinkileri ile kıyaslamaktır. Örneğin, gizli müşteriler olanakları, hizmeti, fiyatları ve duyurulmayan indirimleri değerlendirmek için gizli bir şekilde alışveriş yapmaktadırlar. Ancak bu uygulamada bazı etik sorunlar ortaya çıkmaktadır (Calvert, 2005: 26–27).

Gizli müşteri uygulamalarının uygulanması sürecindeki ilk adımda araştırmanın amaçları belirlenir. Bu noktada amaçlar şeffaf olmalı ve bu amaçlar, kullanılacak kontrol listesi için girdi olmalıdır. Kontrol listesi, süreçte yer alan başarısızlık noktalarına dikkat çekmeli ve daha önceki müşteri temasları ve araştırmalarında yapılan şikâyetlere dayandırılarak geliştirilmelidir. Hizmetin kalitesiyle ilgili konular işletme tarafından belirlenmeli ve bunlar işletmenin pazardaki stratejik konumuyla ilişkili olmalıdır. Birçok durumda ise en iyisi, bir bölgenin belli bir dönemde daha fazla gizli müşteri ziyaretine tabi tutulması ve ziyaretlerin farklı çalışma saatlerinde yapılmasıdır. Böylece belirli durumların etkisini azaltılacak ve geliştirmeyi sağlayacak doğru ölçümler yapılabilecektir (Hesselink ve Wiele, 2003: 4).

2.2.1.2.Proje Kapsamının Belirlenmesi

Gizli müşteri hattı denetimi danışmanlığı projelerinde süre işletmenin büyüklüğüne, coğrafi dağılımına, denetleme yapılacak kritik kontrol noktalarının sayısı ve denetleme sıklığına göre değişim gösterir.(Bg_Lpv Gizli Müşteri Hattı)

Gizli müşteri uygulamalarına başlarken öncelikle proje kapsamı belirlenir (Gürcü, 2007: 82-83).

- Firma neyi öğrenmek istemektedir?
- Firma çalışanlarından ne beklemektedir?
- Firmanın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Firmanın müşterilerinin önem verdiği konular nelerdir?

Bu soruların cevabı projenin kapsamını oluşturmaktadır.

Yapılması düşünülen gizli müşteri uygulamasının kapsamı hakkında karar verilirken aşağıdaki detayları göz önünde bulundurulmalıdır(<http://www.plusvalue.net>):

- Daha önce yapılan çalışmalar sonucunda başlanılan ve/ya tamamlanılan aksiyonlar
- Çalışanlardan beklentiler
- Sektörde müşterinin önem verdiği konular
- Çalışanların aldığı eğitim
- Şirket kuralları (müşteriye yaklaşım adına)

Bu aşamada yapılması gereken çalışmalardan birisi de çalışmanın sıklığına karar vermektedir. Gizli müşteri uygulamaları belli periyotlarda tekrarlanmalı ve gelişim süreci izlenmelidir. Gizli müşteri uygulamalarının uygulanma sıklığı sektörlere göre farklılık göstermektedir (<http://www.plusvalue.net>)

Gizli müşteri uygulamalarına başlarken yapılması gereken ilk iş, bu uygulama sonunda neyi öğrenmek istenildiğinin belirlenmesidir. Genel anlamda bir yerlerden kopya edilerek hazırlanmış denetim formları ve sonucunda hazırlanacak rapor muhtemelen farklı bir işletmenin yarayacak bilgilerini barındırmayacak işletmeye sadece gereksiz veri yığınları sunacaktır. Bunun yanı sıra, enerjiyi ve parayı gereksiz alanlara harcamamıza sebep olacaktır (Adım Adım Gizli Müşteri, www.plusvalue.net).

Proje hizmet sürecine dayandırılarak hazırlanmalı ve özellikle süreçteki aksayan noktalara yönelmelidir. . Örneğin daha önceden müşterilerden gelen şikâyetler temel alınmalı veya müşteri tatmin araştırmalarında işaret edilen sorunlara yönelik olmalıdır (Hesselink ve Wiele, 2003: 4).

Bunu yaparken işletmenin yöneticilerinin görüşlerine başvurulmalıdır. Çünkü çoğu zaman aksaklıkları doğrudan gözlemleyebilen ve bu konuda daha tecrübeli olan işgörenlerin izinlerini almak son derece faydalı olacaktır (Yücel,2010:47).

2.2.2. İşletme Kalite Standartlarının Belirlenmesi

Standartlar önce genel standartlar ve özel standartlar olarak ikiye ayrılır. Genel standartlar, her mağazada, her işletmede geçerli olan genel değerlendirilebilecek olan özelliklerdir.

İşletme kalite standartlarının belirlenmesi genel standartlarda kendi içinde ikiye ayrılır;

- Görsel Değerlendirme
- Hizmet değerlendirme

Görsel değerlendirmede, satış alanı dış camları, çerçeveleri, kapıların temizliği, satış alanının içi, zemini, afişleri, posterlerin temizliği ve aydınlatma ile ısısının yeterliliği, ürünlerin düzenli ve temiz olması, reyonların çok boş yada sıkışık olması, her ürünün önünde kendi fiyatları gösteren etiketlerin bulunması ve personelin standartlara uygun giyinmesi, yaka kartı takması gibi unsurlar değerlendirilir (Yücel, 2010:48).

Hizmet değerlendirme ise;

- Karşılama- Uğurlama,
- Müşteri ihtiyaç analizi,
- Satış danışmanı tavrı,
- Ürün bilgisi,
- Satış performansı,
- Kabin,
- Kasa hizmeti,
- Ürün iadesi / değişimidir.

Hizmet değerlendirme de ise; hizmet veren personelin genel, fiziksel durumu, hal ve tavrı, müşteriye karşılaması, müşteri ile hemen ilgilenip ilgilenmediği, Meşgul olduğunda müşterinin varlığının farkında olduğunun müşteriye hissettirme durumu, diğer personelin müşteri ile ilgilenip ilgilenmediği, müşteri ile anlaşılır, açık ve net cümleler ile iletişim kurup kurmadığı, müşteriye ilgilendirebilecek ürünler ile ilgili yeterli ve tatmin edici bilgi verip vermediği, kasa hizmeti veren hizmetin müşteriye karşılamada uğurlamada bulunması ve servis hızı değerlendirilir (www.ipsos-kmg.com).

Özel standartlarda ise örneğin, işletme tarafından hizmet noktasına gelen müşterinin “ iyi günler, size nasıl yardımcı olabilirim? ” cümlesi ile karşılanması kararı alınmış ise bu hitabın her hizmet noktasında kullanılıp kullanılmadığı takip edilebilmektedir.

İşletme tarafından kampanyada olan ürünlerle ilgili “ bazı ürünlerimizde kampanya var...” diyerek bu bilginin verilmesi kararı alınmışsa, bu karara her hizmet noktasında uyulup uyulmadığı kontrol edilmektedir. (akademette, 2010: 9-11)

2.2.3. Değerlendirme Formlarının ve Senaryoların Hazırlanması

Gizli müşteri uygulamasının en önemli adımlarından birisi “ soru formlarının tasarımı” sürecidir. Gizli müşterilerin profil, oluşturulacak raporun kalitesi, elde edilecek verilerin kullanılabilirliği, hep bu tasarım aşamasına bağlı olduğundan bu çalışmayı başlatmak isteyen işletmelerin de en çok önem vermeleri gereken konulardan birisi olmalıdır (Tortöp, 2007)

Çalışmanın başında firma proje ekibi ile birlikte yapılan toplantılarla denetim formları hazırlanır. Yapılan toplantılarda eğitim ve pazarlama bölümleri ile ayrı ayrı görüşülerek çalışanlardan ve mağazalardan beklentileri detaylı bir şekilde tespit edilir.

Denetim formlarını hazırlarken şu kriterlere dikkat edilmelidir(Bg_Lpv Gizli Müşteri Hattı) :

- Çalışanların aldığı eğitimler ve bu eğitimler sonucunda kendilerinden hayata geçirmeleri beklenen davranışlar,
- Müşteriye hizmet sunma adına firma tarafından koyulan kurallar ve geçmiş müşteri şikayetleri,

- Mağaza düzeni ile ilgili olarak firma tarafından koyulan kurallar ve geçmiş müşteri şikayetleri,
- Sektöre ait genel satış ilkeleri,
- Firmanın benimsediği satış stratejisi.

Ülkemizde gizli müşteri soru formları ile ilgili iki yöntem sıklıkla kullanılmaktadır. Bunlardan birisi firmanın içinde bulunduğu sektörde daha önce kullanılmış olan bir soru formunu (ya da proje tasarımını) bu firmaya uyarlamaktır. Yurt dışında kullanılan formlar, rakiplerin kullandığı formlar ya da araştırmayı yapacak olan firmanın tecrübesi bu yöntemde referanstır. Bu yöntem, gizli müşteri uygulaması yapacak olan firmaya pratiklik ve hız sağlamaktadır.

Diğer yöntem ise her firmaya özel soru formunun tasarlanması ve çalışma planının hazırlanmasıdır. Bunun için, bu uygulamayı gerçekleştirecek olan ekip ile (bir araştırma firması ya da firmanın içinde oluşturulacak proje ekibi) araştırılacak olan süreçlerin sorumluları bir veya birkaç toplantı yaparak ilgili süreçleri tartışmalı ve soru formları ile çalışma planını buna göre tasarlamalıdır. Kullanılacak soru formları oluşturulurken ilgili süreçlerden sorumlu herkesin görüşü alınmalıdır (Gürcü, 2007:82).

Müşterilerle temasta bulunan çalışanlardan elde edilecek bilgiler gizli müşteri uygulamaları değerlendirme formunun geliştirilmesinde kullanılabilir. Ön hatta yer alan çalışanlardan bu bilgiyi elde etmenin en iyi yolu çalışanların müşterilerle ilgili izlenimlerini ve tecrübelerini ve hizmetin yerine getirilme sistemini bireysel olarak tartışmak veya odak grubu şeklinde onlarla toplantı yapmaktır. Bu görüşmelerden elde edilen sonuçlar daha sonra çalışanların müşterilere yönelik olarak önemli gördükleri özelliklerin listesini hazırlamada kullanılmaktadır. Çalışanlardan öğrenilen ilgili özellikler tanımlandıktan sonra, müşteri odak grup değerlendirmelerinden, müşteri tatmin araştırmalarından ve yorum/şikâyet kartlarından bilgiler de değerlendirmek için toplanır (Özdemir ve Eroğlu, 2009:365).

Bu uygulama yöntemlerinin sonuçlarının birleştirilmesi sonucunda müşteri tatminiyle ilgili resmin bütünü ortaya konulabilir. Elde edilecek çıktılar soruları oluşturmada kullanılır ve belirlenen ölçütler gizli müşteri ziyaretleri sırasında değerlendirilir. Bu noktada önemli olan konu, çalışanların değerlendirme araçlarını

görmeleri ve gizli müşteri ziyaretlerinden önce karşılamaları beklenen standartları bilmeleridir (Erstad, 1998: 34–35).

Gözlem formunda bulunması gereken kriterler (Erstad, 1998: 34–35);

- İşletmenin tüm standartlarını, incelenecek tüm kriterleri içermeli,
- Tüm kriterlerin puanlarını içermeli
- Değerlendirme yöntemini anlatan küçük ipuçları bulunmalı,
- Kriterlerin gruplandırıldığı bölümler bazında hazırlanmalı,
- Gözlemlenecek kriterler gerçekleşme sürecine bağlı olarak kronolojik olarak formda yer almalı,
- Kriterler herkesin aynı şekilde anlayacağı net bir anlatım şeklinde hazırlanmalı,
- Olumsuz değerlendirmelerin nedenlerini yazacak yer bulunmalıdır.

Gizli müşteri uygulamalarında kullanılacak sorular kapalı ve açık uçlu sorular şeklinde sorulabilir. Örneğin “Çalışan yardımsever miydi?” sorusu sunulan hizmetler hakkında somut ya da açık bir bilgiler sağlayamayabilir. Daha fazla bilgi elde etmek için “Çalışan, ürün veya hizmeti nasıl tanımladı?” şeklinde bir soru sorulabilir. Bu, noktada daha ayrıntılı sorular da sorulabilir. Günümüzde işletmeler ölçülebilir faaliyetleri belirleyebilmek için daha objektif soru formları kullanmaktadırlar. Bunun için soru formları anlaşılır olmalı ve çabuk doldurulmaya imkân sağlamalıdır. Gizli müşteri uygulaması değerlendirmeleri, bir kontrol listesi formatında da olabilir. Bunun için hizmet puanlama ve performans indeksi kullanılabilir. Hizmet puanlama, belirlenen hizmet standartları üzerinden onlu bir ölçek üzerinde puan verilmesini içermektedir. Performans indeksi ise, daha objektiftir ve puanlar belirli bir eylem veya nitelik için verilmektedir. Örneğin, gülümsemeli bir karşılaşmanın dört puan değerinde, çalışanın iyi giyimli olmasının ise iki puan değerinde olması gibi. Değerlendirilecek hizmet standartları çalışanlara göre tanımlanmış olmalı ve bu standartlar gizli müşteriler tarafından kolayca ölçülebilmelidir (Erstad, 1998: 35).

Ayrıca gizli müşteri uygulaması soru formları güvenilir olmalıdır. Bir araştırmanın güvenilirliği, farklı araştırmacılar tarafından yapılmasına karşın, benzer sonuçları sağlayabilmesidir. Eğer gizli müşteri uygulamasının sonuçları, çalışanların uygulama sonuçlarına göre ödüllendirilmesi gibi önemli amaçlar için kullanılacaksa bu konu daha

önemli olur. Gizli müşteri uygulamasının güvenilirliği, objektif ölçüm araçlarının kullanılması, gizli müşteri olacak kişilerin dikkatli seçilmesi ve eğitilmesiyle arttırılabilir. Bu nedenle kullanıcılar ve araştırma kuruluşları, yüksek derecede yapılandırılmış soru formları kullanarak sübjektifliği azaltmaya çalışmaktadırlar (Wilson, 2001: 726).

Bu yöntemin avantajları: (İlye, Dünya Gazetesi)

- Kuruma özel oluşturulmuş soru formları kurum ile ilgili daha iyi bilgiler verir
- Rakipler tarafından kopyalanması daha zordur, kopyalansa bile kurumdan başkasının çok işine yaramaz.
- İhtiyaçlara özel raporların tasarlanmasına olanak verir.
- Yapılacak revizyonlar ile ilerideki çalışmalar mükemmelleşir.
- Eğitim planlarının ve performans değerlendirmelerinin daha etkin yapılmasını sağlar.

Hizmet işletmelerindeki yöneticiler nispeten statik kalan müşteri tatmin düzeylerine odaklanırlar. Ancak bunlar hangi performansın değerlendirildiği ve çalışanların ödüllendirilmesinde neyin esas alınacağına yönelik faydalı bir karşılaştırma sağlamazlar. Eğer bir işletmede hizmet standartları oluşturuluyor ve bu standartlara göre yönetim ve müşteri beklentileri belirleniyorsa, bu standartlarla ilişkili olarak performansın ölçümüne de ihtiyaç olacaktır. Bu noktada gizli müşteri uygulaması algılardan ziyade gerçekleri toplamaya yardımcı olacak ölçümleri sağlamaktadır. Bu gerçekler aşağıda belirtilen konularda olabilir: (Wilson, 1998a: 415; Wilson,1998b: 153).

- Cevaplanmadan önce telefon kaç kez çalmaktadır?
- Bekleyenlerin oluşturduğu kuyruk ne kadar uzunluktadır?
- Müşteriler nasıl karşılanmaktadır?

Bu konular daha karmaşık hizmet karşılaşmaları şeklinde de belirlenebilir. Bu karşılaşmaların temel ve karmaşık olarak her iki şekli de, başarılı bir gizli müşteri uygulaması için önceden olması zorunlu olan standartlar olarak oluşturulur. İşletmeler genel olarak gizli müşteri uygulamalarında 10 ila 40 hizmet standardını ölçmektedirler (Özdemir ve Eroğlu, 2009: 366).

Senaryolar hazırlanırken öncelikle işletmenin genel fotoğrafının çekilmesi önemlidir. Bu sebeple ilk yapılan çalışmalarda genellikle gizli müşterileri hizmet sunum aşamasını ana hatlarıyla incelemeleri beklenir. Daha sonraki çalışmalarda ise bir önceki çalışmalar sonucunda elde edilen veriler ışığında problem tespit edilmiş süreçler, mağaza bölümleri veya çalışanlar üzerine yoğunlaşan senaryolar oluşturulabilir(www.kalitekontrol.net)

Araştırmada görev alan gizli müşterilerin tüm kriterleri aynı bakış açısında değerlendirilmelidir. Farklı şekillerde değerlendirme riskine ve hatayı minimize etmek için gözlemci talimatı hazırlanmaktadır.

Gözlemci talimatı;

Kapsamlı, detaylı, anlaşılır, objektif ve sade olmalıdır.

- **Kapsamlı:** Değerlendirilecek tüm kriterlerle ilgili açıklamaları olası tüm durumlar kapsayacak şekilde olmalıdır.
- **Detaylı:** Karşılaşılabilecek tüm olası durumları kapsmalıdır.
- **Anlaşılır:** Ölçümlenecek kriterin ve yapılacak değerlendirmenin net tanımını içermelidir.
- **Objektif:** Herkes tarafından aynı şekilde algılanacak ve değerlendirilecek, kişisel bakışa ve yoruma açık olmamalıdır.
- **Sade:** Kafa karıştırmayacak yani durumu en net şekilde ortaya koyacak şekilde hazırlanmalıdır.

Senaryolar;

- Gerçek hayatta sıklıkla karşılaşılan durumları yansıtan,
- Personelin sorun çözme yeteneklerini ölçmeye yönelik fakat sabrını ölçmeye yönelik olmayan,
- Personelin bilgi düzeyini ölçmeye yönelik fakat sınav yapar şekilde uygulanmayan,
- Her satış noktasında benzer şekillerde uygulanabilecek,
- Gizli müşteriye deşifre etmeyecek şekilde uygulanabilecek, deşifre olması durumunda bile sorun yaratmayacak,
- Standartların hepsinin kontrolüne olanak sağlayacak,

- Gözlem sırasında oluşabilecek tüm durumlara cevap veren,
- Kişilik haklarına ve etik kurallara aykırı olmayan şekilde olmalıdır.

2.2.4. Gizli Müşterilerin Seçimi ve Eğitimi

İşletme ve ürünleri hakkında bilgilerin yanında ihtiyaç duyacağı tüm bilgiler, özellikle de veri toplama yeteneği geliştirmeye yarayacak tüm bilgiler, brifinglerle İşletmelerin cevaplamaları gereken sorulardan biri gizli müşteri uygulaması için bir pazar araştırma şirketiyle çalışılıp çalışılmayacağı ya da araştırmanın işletmedeki ilgili bölümler tarafından gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği ile ilgilidir. Doğal olarak işletme içinden araştırmanın yapılması ilk bakışta daha ucuz olarak görünmektedir. Ancak eğer işletmede bu tür bir araştırma daha önce hiç yapılmamışsa, bu konu yoğun bir personel eğitimini gerektireceğinden, sağlanabilecek maliyet tasarrufları da ortadan kalkacaktır. Araştırmanın kapsamına göre ortaya çıkacak maliyetler de çeşitlilik göstermektedir. Bir dış gizli müşteriye beş dakikalık bir araştırma için yaklaşık 10\$ ödenirken, kitap uzunluğundaki raporlar için 400 \$ ödenebilmektedir (Calvert, 2005: 25).

Gizli müşteri uygulamasının en önemli gerekliliklerinden birisi geniş ve uygun gizli müşteri ağıdır. Çalışma kapsamında kullanılan gizli müşteriler projenin gerekliliklerine uygun profilde olmalıdır. Gizli müşteriler seçilirken sosyal statüleri, gelir seviyeleri, yaşam standartları vb. kriterler göz önünde bulundurulmalıdır (Özdemir ve Eroglu, 2009: 368).

Gizli müşterilerin eğitimi de çok önemlidir. Eğitimleri sırasında kendilerine verilmektedir. Bu eğitimler sırasında gizli müşterilere değerlendirme sırasında kullanabilecekleri senaryolar hakkında bilgi verilir. Daha sonra ise inandırıcılıkları ve doğal olabilme yetenekleri açısından bir dizi testten geçirilerek sınanırlar. Ayrıca, değerlendirme sırasında ellerindeki değerlendirme formlarını dolduramayacaklarından, hafıza testleri yapılır ve hafıza eğilimleri veriler. Bazen unutmaları engelleyebilmek için gizli müşteriler iki kişilik takımlar halinde değerlendirmeye katılırlar (Calvert, 2005: 25).

İşletme içinden olan gizli müşteriler genellikle işletmenin yönetim merkezinden gelen kalite kontrol uzmanlarıdır. Daha düşük maliyetli olması dışında işletme içinden bir kişinin gizli müşteri olarak seçilmesinin üstünlüğü, bu kişinin işletmenin amaçlarını ve müşterilerini iyi biliyor olmasıdır. İşletme içinden kişilerin kullanılmasının olumsuz

yönleri; işletmede çalışan bazı kişiler tarafından gizli müşteri uygulamasının deşifre edilmesi, gizli müşteri olan kişinin tanınma olasılığının güçlü olması ve olumlu ya da olumsuz olası ön yargılar sayılabilir. İşletme dışından kişiler gizli müşteri olarak geçici bir şekilde istihdam edildiğinde bu kişilere sürekli bir ücret verilmemektedir. Bu işe daha düşük maliyetlere neden olmaktadır. İş yükleri nedeniyle uzun süre gizli müşteri olarak kullanılamayacağından, günümüzün büyük ölçekli işletmeleri dış gizli müşterilere yönelmektedirler. İşletme dışından kişilerin gizli müşteri olarak kullanılması da bazı dezavantajlara sahiptir. Örneğin işletme dışındaki kişilerden gizli müşteri değerlendirmelerinin sağlanması için bu kişilerin eğitilmesi gereklidir. Ayrıca gizli müşterilerin yüksek işgören devir hızı, gizli müşteri uygulaması sonuçlarının kalitesini etkilemektedir (Erstad, 1998: 35–36).

Gizli müşteriler sistematik gözlemciler olarak ve sıradan müşterilerin dikkat etmediği hizmet kalitesinin önemli yönlerine dikkat etmek için eğitilmektedirler (Norris, 2004: 746). Gizli müşterilerin bağımsız, ciddi, objektif ve bilinmeyen kişiler olması gerekmektedir. Gizli müşteri uygulaması, belirli bir alışveriş bölgesinde normal bir çalışmada günündeki durumun güvenilir bir resmini ortaya çıkarabilmelidir. Gizli müşteri uygulaması, bir hizmet geliştirme uygulaması olarak çalışanlara bildirilmesi gerekmesine karşın, gizli müşteri uygulamasının yapılacağı gün ve zaman konusunda bölgeyi uyarma veya diğer duyuruların yapılması gerekmemektedir (Hesselink ve Wiele, 2003: 4).

Gizli müşteri olacak kişilerin kişiliğiyle ilişkili seçim çok önemlidir. Çünkü birçok durum, gizli müşterilerin hizmet karşılaşmasında saldırgan veya savunmacı bir yaklaşımdan ziyade tarafsız kalmasını gerektirmektedir. Veri toplama eğitimi, bilginin akılda tutulması ve kaydedilmesi kadar, gözlemlenen hizmetin unsurların tanımlanmasına da odaklanmaktadır. Bilginin akılda tutulması ve kaydedilmesi çok önemli olduğundan, gizli müşteri olacak kişiler hafıza testine tabi tutulurlar ve bu konuda eğitim alırlar (Wilson, 2001: 727–728).

2.2.5. Uygulamaya Geçme ve Değerlendirme Aşaması

Gizli müşteri uygulamasında, işletmenin ön hattında yer alan faaliyetleri tanınmayan eğitilmiş bir gizli müşteri tarafından değerlendirilmektedir. Gizli müşteri olağan bir müşteri görünümünde değerlendirilecek mağazaya girer ve normal müşteri etkileşimleriyle meşgul

olduktan hemen sonra hizmetin çeşitli yönlerini ve mağazadaki alışveriş çevresini detaylı olarak raporuna yazar (Finn ve Kayande, 1999: 196).

İşletmelerin çoğu gizli müşteri uygulaması ziyaretlerinin 30 dakikadan daha az olmasını tercih etmektedir. Birçok işletme ise 10 dakikalık ziyaretleri yeterli bulmaktadır. Ziyaretlerin bu sürelerden daha uzun olması durumunda, gizli müşteri uygulamasının gerçek bir alışverişten daha uzun olduğu hissi uyanacağından, işletmeler bunu kabul etmemektedirler (Calvert, 2005: 27).

Gizli müşteri uygulamasının süresi yanında ne kadar sıklıkla gerçekleştirileceği de önemli bir konudur. Örneğin hazır yiyecek zinciri Arby's işletmesinin mağazaları ayda yaklaşık iki kez, KFC' nin şubeleri aylık olarak ziyaret edilmektedir. Ancak bir gizli müşteri ziyareti tekrar tekrar yapılırsa, çalışanlar gizli müşteri uygulamasının daha fazla farkında olacaklar ve duyarlı davranacaklardır (Erstad, 1998: 36). Bazı işletmeler, çalışanlarına gelecekteki bazı zamanlarda onları gizli müşterilerin ziyaret edeceği konusunda bilgi vermelerine karşın, bu ziyaretlerin tam olarak ne zaman gerçekleşeceğini söylememektedirler. Buradaki varsayım, eğer çalışanlar gözleneceklerini bilirlerse, davranışlarını buna göre düzenleyecekleri ve bunun da olağan olmayan bir durum olduğudur. Bu nedenle işletmeler gizli müşteri ziyaretlerinin ne kadar sıklıkla gerçekleşeceğine ve gizli müşterinin değerlendirmek için neler soracağına karar vermektedirler. Ancak belirsizlik ön hatta hizmet sunan personel üzerinde baskı oluşturabilmektedir (Calvert, 2005: 25).

Gizli müşteri uygulaması, işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesi kadar, çalışanların performansı ve dürüstlüğünü ölçmeye de yardımcı olmaktadır. İşletmeler müşterilerin işletmeye nasıl baktıklarını da bilmek istemektedirler. Bu amaçla çalışanlarını gizlice değerlendirmek için, gizli müşteriler göndererek problem alanlarını ortaya çıkarmaya yardımcı olacak bilgileri sağlamaktadırlar (Clark, 2002: 18).

Gizli müşteri uygulamasından elde edilen bilgiler önceden belirlenen amaçlar ve standartlarla karşılaştırılmaktadır (Erstad, 1998: 36).

Gizli müşteriler eğitimlerini tamamladıktan sonra, değerlendirmeyi yapacakları işletmelere ve birimlere giderek, normal bir müşteri gibi davranmaya başlarlar. Çoğu zaman daha önceden tespit edilmiş bir senaryoya uygun olarak bazı taleplerde bulunarak, hizmet sürecini ve işgörenlerin performanslarını yerinde değerlendirmeye çalışırlar. Bunu yaparken son derece doğal davranışları, ısrarcı olmamaları, dikkatleri üzerlerine

toplamamaları gerekmektedir. Bu nedenle de uç noktalarda taleplerde bulunmaktan kaçınılmalı, fazla eleştirel ve saldırgan davranmamaları gerekmektedir. Özellikle değerlendirmekte oldukları personelin isimlerini öğrenebilmek için aşırı ısrarcı olmaları dikkati üzerlerine çekip gizli müşteri olduklarının düşünülmesine neden olurlar. Bu değerlendirme sırasında gizli müşteriler asla kimlikleri hakkında bilgi vermemelidir(Hudson vd., 2001; 151).

Değerlendirme süreci, hedeflere göre belirlenmiş olan bir kontrol listesi veya değerlendirme formunun doldurulması ile tamamlanmaktadır. Formların doldurulması sırasında tarafsız davranılması gerekmektedir. İfadeler son derece açık olmalı ve anlaşılır ve değerlendirilebilir nitelik taşınmalıdır. Kontrollerin sonucunda, raporlama aşağıdaki formatta işletme yönetimine sunulmaktadır(Tükeltürk ve Perçin 2008: 58).

- İşletmelerde gerçekleştirilen kontrollere ait formlar,
- Formlarda yer alan konular haricinde denetmen tarafından ek olarak gerçekleştirilen gözlemlere ilişkin kayıtlar,
- Genel, işletme, departman veya kriter bazında mevcut durumun analiz edildiği ve zayıf-güçlü yönlerin belirlendiği ve gelişme-fırsat alanları hakkında yorumları da içeren kesinleşmiş değerlendirme raporu.

2.2.5.1.Sonuçların Analizi

Gizli müşteri uygulaması, müşterilerin algılarına yönelik derinlemesine bir bakış açısı oluşturmak için yararlı bir araçtır. Bu yöntem müşteri tatmin araştırmalarından elde edilen verilere de değer katmaktadır. Gizli müşteri uygulamaları niceliksel veriler yanında niteliksel verileri elde etmek için de kullanılmaktadır (Wiele d., 2005: 537).

Gizli müşteri ziyaretinden elde edilen sonuçların sadece tek bir ziyaretle değil, önceki gizli müşteri ziyaretlerinin kayıtlarıyla birlikte analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü beş dakikalık tek bir gizli müşteri uygulamasının sonucu, çalışanın performansının değerlendirilmesi için kullanılmamalıdır. Gizli müşteri uygulamalarının sonuçları, müşteri etkileşim değerlendirmeleri, yönetim raporları, çağrı telefonları ve müşteri tatmin araştırmaları gibi diğer kaynaklardan elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmalıdır. Eğer farklı

kaynaklardan elde edilen sonuçlar aynı ise, dikkat edilmesi gereken bir problem vardır/yoktur denilebilir (Özdemir , Eroğlu, 2009:369).

Gizli müşteriler tarafından toplanan veriler ölçek, kontrol listesi ve açık uçlu cevaplar şeklinde raporlanır. Daha sonra sonuçlar, belirli bir mağazanın veya şubenin ve buralardaki çalışanların performansını karşılaştırmak, zaman içinde bu mağazaların veya şubelerin performansını izlemek ve geliştirmelere ihtiyaç duyulan alanları tanımlamak için kullanılmaktadır. Gizli müşterilerin yaptıkları araştırmaların sonuçları artan bir şekilde önemli rakiplerin performansıyla kıyaslamalarda, hatta performans standartları oluşan diğer endüstri sektörlerindeki mağazalarla kıyaslamalarda da kullanılmaktadır (Finn ve Kayande, 1999: 196).

Gizli müşterilerin elde ettikleri bilgilerin form şeklinde yazılı hale sokulmasından sonraki aşama, elde edilen sonuçların analiz edilmesidir. Burada önemli olan husus, ziyaret gerçekleştikten ve raporlar hazırlandıktan sonra mümkün olduğunca çabuk elde edilen bilgilerin yönetim ile paylaşılmasıdır (Hesselink ve Wiele, <http://eepi.ubib.eur.ne.>). Ayrıca, diğer kaynaklardan elde edilen bilgilerle de (müşteri tatmin araştırmaları, müşteri şikayetleri vb) bir araya getirilip birlikte analizlerinin yapılması daha faydalıdır. Özellikle iki farklı kaynaktan gelen benzer nitelikte ki sonuçlara önem verilmelidir. Her iki kaynağın da sorun olarak işaret ettiği konulara acilen müdahale etme gereği doğabilir(Erstad, 1998; 36).

2.2.5.2.Geri Bildirim ve Düzeltici Eylemler

Müşterilerle teması olan personele de sunulmalıdır. Ancak sonuçların sunumu olumlu bir üslup kullanılarak yapılmalıdır. Ayrıca tüketiciler ve tedarikçiler de gizli müşteri uygulamasından sonra yapılan değişiklikler konusunda bilgilendirilebilir. Gizli müşteri uygulaması programı ziyaret serileriyle tamamlandıkça sonuçlar kaydedilir, izlenir ve geliştirmelere yönelik gerekli eylemler yerine getirilir. Gizli müşteri uygulaması raporu üst yönetime gönderilmelidir (Erstad, 1998: 36)

Gizli müşteri uygulamasının raporlanmasındaki en iyi yaklaşım, sübjektif ve objektif bilgilerin birleştirilerek sunulmasıdır. Ziyaretten sonra bölge yönetimine olabildiğince çabuk bir şekilde gizli müşteri uygulaması sonuçlarının geri bildirim yapılmalıdır (Hesselink ve Wiele, 2003: 4). Çünkü hemen gerçekleştirilen geri bildirim,

müşterilerle etkileşimi olan çalışanların dikkatini çekmektedir. Dolayısıyla bu tür bir eylem, gizli müşteri uygulamasına konu olacak çalışanların hangi davranışların ödüllendirildiğini doğrudan görmesinde güçlü bir motivasyon el araç olarak da hizmet etmektedir.

Gizli müşteri uygulamasının sonuçları çalışanlar için ikramiyeler, ödüller veya diğer tevsiklerle ilişkili olmalıdır. Bunlar bireysel veya takım temelli olabilir. Ön hattaki çalışanlar, herhangi bir potansiyel kısıtın tanımlanmasında yardımcı olabilmektedirler. Yönetim, eksiklikleri gidermek ve geliştirmeleri sağlamak için gerekli teknik desteği ve eğitimleri yerine getirmelidir (Erstad, 1998: 37).

Ayrıca sonuçların çalışanlara iletilmesi için en uygun biçimin bulunması da yönetimin önemli bir sorumluluğudur. Örneğin Burger King'de gizli müşteri uygulamasının sonuçları, çalışanların ve müşterilerin görmesi için restorandaki bülten tahtalarına asılmaktadır. Gizli müşteri uygulamasında yer alan bazı perakendeciler ise sonuçları, mağazalarının yanı sıra ulusal olarak da yayınlamaktadırlar. Gizli müşteri ziyaretlerinden elde edilen sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirmek için birebir görüşmeler de kullanılabilir. Gizli müşteri uygulamasının sonuçlarını çalışanlara iletmeye yönelik bir diğer yaklaşım ise, araştırma raporunda personeli bireysel olarak tanımlamamak, bir diğer ifadeyle sonuçları kişiselleştirmemektir. Eğer çalışanlar işlerini kaybetme endişesi duyarlarsa, müşterilere sundukları hizmete de yoğunlaşamayacaklardır (Özdemir, Eroğlu, 2009: 370).

Değerlendirmeleri kişiselleştirmemek ve takım ruhunu oluşturmak için sonuçlar mağaza veya şube bazında sunulabilir ve hangi alanların düzeltilmeye ihtiyaç duyduğu ve düzeltmek için nelerin yapıldığı kişiselleştirilmeden ifade edilebilir (Özdemir , Eroğlu, 2009: 370).

Elde edilen verilerin analizleri sonucunda ortaya çıkan durum tespitlerine göre harekete geçmek bu sürecin son aşamasını oluşturmaktadır. Gizli müşteri uygulamalarının temel amaçlarından olan hizmet sunumundaki aksayan yerlerin tespiti gerçekleştiyse, buna yönelik düzenlemeler veya iyileştirme çalışmaları yapılabilir. Bir diğer önemli husus ise, gizli müşteri uygulamaları sayesinde işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesidir. Bu değerlemenin sonucunda elde edilen olumlu sonuçlara bağlı olarak, hak edenlerin ödüllendirilmesinin yapılması gizli müşteri uygulamalarının temelini oluşturmaktadır(Wilson, 1998; 418). Aynı zamanda, daha önceden verilmiş olan

eğitimlerin yeterliliğinin veya yeni eğitim ihtiyaçlarının tespiti halinde de bu konuda da düzenlemelere gidilebilir (Erstad, 1998: 38).

Gizli müşteri uygulamalarının başarılı olabilmesi için ise tüm bu aşamalarda dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Bu hususlar şu şekilde açıklanabilir (Tükeltürk, Perçin 2008: 57).

- Henüz uygulama başlamadan önce muhakkak personele böyle bir uygulamanın yapılacağına haber verilmesi gerekmektedir. Özellikle gizli müşteri uygulamasının temel amaçlarının iyi anlatılması ve sonuçlarının da nasıl kullanılacağına açıklanması gerekir (McGregor,2005; 3). İşgörenlerin uygulamayı kabul etmeleri ve desteklemeleri doğru sonuçlar alınabilmesi için şarttır (Wilson, 2001; 729).
- İşgörenler gizli müşteri uygulamasının sonuçlarının kendilerinin zararına kullanılmayacağından emin olması gerekir. Bu tür bir gözlemin sonucunda yaptıkları hatalardan dolayı işlerine son verileceğini düşünen işgörenler tedirgin olacaklarından amaca ulaşmak mümkün olmayacaktır. Gerçektende bu performans değerlendirme yönteminin sonuçları sadece ödüllendirme amacıyla kullanılmalıdır(Erstad, 1998; 37).
- Gizli müşteri uygulamalarında gizli müşterilerin tanınmaması önemli bir konudur. Aynı projede aynı gizli müşterilerin yer alması çalışmadan beklenen performansı düşürmektedir. Bu sebeple çalışmalarda aynı gizli müşteriye üst üste iki kez yer vermek hatalı olur. Ayrıca projede yer alan gizli müşteriler genellikle tek bayi/şube denetlemesine katılmadıkları.(Uyar, www.plusvalue)

Gizli müşterilerin ziyaret sayıları da önemli bir kriterdir. Maliyetlerin yükselmesi gerekçesiyle bir işyerinin veya bir bölümün sadece bir tek kez denetlenmesi ve alınan sonuçlara güvenilmesi hatalara neden olabilir. Bir kereye mahsus oluşan bir sorun veya kaliteli bir hizmet yanıtıcı olabilir. Bu nedenle işletmenin ve ürünün türüne ve uygulama ihtiyacının nedenlerine bağlı olarak çok sayıda ziyaret yapılması gerekebilir. Bazen de birden fazla gizli müşterinin kullanılması gerekebilir (Hesselink ve Wiele, www.eepi.ubib.eur.ne.)

2.2.6. Raporlama

Gizli müşteriler kendilerine verilen değerlendirme formunu doldurduktan sonra bu formlar belirlenen kriterlere göre raporlanıp firmaya sunulur. Kriterler çalışmayı yapan ve yaptıran firmaya göre değişir. Raporlama da genel olarak (Uyar, 2007) :

- Genel Değerlendirme
- Şube/bayi bazında değerlendirme
- Kriterler bazında değerlendirme
- Şube/bayiler arası değerlendirme yer alır.

Kontrollerin sonucunda, raporlama aşağıdaki formatta işletme yönetimine sunulmaktadır(Gürcü, 2007: 84):

İşletmelerde gerçekleştirilen kontrollere ait formlar,

- Formlarda yer alan konular haricinde denetmen tarafından ek olarak gerçekleştirilen gözlemlere ilişkin kayıtlar,
- Genel, işletme, departman veya kriter bazında mevcut durumun analiz edildiği ve zayıf-güçlü yönlerin belirlendiği ve gelişme fırsat alanları hakkında yorumları da içeren kesinleşmiş değerlendirme raporu.

Burada önemli olan unsur denetçi firmanın objektif bir şekilde olumlu ve olumsuz gözlemlerini sabit bilgi ve belgelere dayandırarak gözlemlemesidir. Bu raporlama sonucunda şirket raporları ilgili departmanlara dağıtılabilir ve dikkat edilmesi gereken konuları hatırlatabilir. Bu çalışma standart personel performans değerlendirme süreci için çok faydalı bir kaynak olmaktadır (www.mungan.com).

Puanlama 100 üzerinden yapılacak ve öncelikle her bir değerlendirme kriteri için ve daha sonra katsayıları nispetinde topyekun mağaza ve işletme için nihai puanlar elde edilir. Gizli müşteriler kendilerine verilen değerlendirme formunu doldurduktan sonra bu formlarda belirtilen kriterlere göre raporlanıp işletmeye sunulur. Kriterler çalışmayı yapan ve yaptıran işletmeye göre değişir. (Uyar, 2007)

Araştırma sonucunda (dönem raporunda) elde edilen verilerden hareketle (akademerte research and strategic planning, gizli müşteri araştırması, 2010:9- 10) ;

- Mağazalar
- Bölgeler ve
- İşletme geneli seviyelerinde puanlar belirlenir.

Mağaza, il ve bölgelerinin puanlarının karşılaştırması ve son tahlilde işletmenin sektör averajları ile karşılaştırması ile iyileştirme alanlarının ve önceliklerinin tespitinde kritik yarar sağlar (Yücel, 2010: 55).

2.3.Gizli Müşterilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Gizli müşteri özellikle özel sektörde müşteriye doğrudan hizmet veren çok şubeli işletme şubelerine sıradan bir müşteri olarak giderek hizmet kalitesini değerlendiren görevlidir (Türkiye araştırmacılar derneği s. 40)

Gizli müşteri uygulamaları pek çok kurumun güvenle uygulama yaptırabileceği bir değerlendirme sistemidir. (Smith f. 2002)

Gizli Müşteriler işletme içerisinde 7 ana konuyu denetler (Profilo el kitapçığı):

- Müşteriye yansıyan fiziki koşullar
- Satış süreci
- Çalışanların müşteriye karşı duruş ve davranışları
- Uygulamaların şirket kampanyaları ile örtüşme derecesi
- Yapılan pazarlama çalışmalarının uygulanması
- Ürün bilgi seviyesi
- Çapraz satış, bir üst modele yönlendirme gibi satış verimliliğini artıran tekniklerinin uygulanması.

Bu uygulamaların eksiksiz ve sorunsuz olabilmesi için, gizli müşterilerin iyi eğitilmiş olup müşteriler için önemli olan konulara odaklanabilmelidirler. Gizli müşteriler uygulama yaptıkları işletmelerde süreci ve hata yapılabilecek noktaları bilirler ve bu yüzden detaylı ölçüm yapabilirler (Hesselink ve Wiele, 2003:7).

Artık yöneticilerin işletmede birebir kendilerinin gezmelerine gerek kalmadan bunun yerine gizli müşteriler işletmelere gidiyorlar ve gördükleri olumlu ve olumsuz noktaları araştırma uzmanlarına iletiyorlar. İşletmede çalışanlar için bu kişilerin her gün karşılaştıkları sıradan müşterilerden bir farkı yoktur. Diğer taraftan aslında onlar araştırma uzmanları tarafından yetiştirilmiş, nelere dikkat edilmesi gerektiğini bilen ve ziyaret ettiği işletmede dikkat edilmesi gereken hizmet kriterlerini bilen profesyonellerdir (Grove ve Fisk 1992,]

Her gizli müşterinin sahip olması gereken özellikler (Yücel, 2010: 45);

- İşletme profiline uygun,
- Objektif,
- Dikkatli,
- Önceden belirlenmiş kriterlere uygun,
- Uygun sosyo- ekonomik statü grubunda,
- Kategorinin gerçek tüketici olan, markayı, ürünü, satış noktalarını ve satış temsilcilerini tanıyan,
- Marka standartları, ürünler ve gizli müşteri çalışması ile ilgili kapsamlı eğitim almış,
- Her türlü senaryoyu başarı ile abartısız oynayabilecek derecede oyun kabiliyetine sahip,
- Titiz,
- Güvenilir,
- İyi gözlem yapabilen,
- Sistematik çalışıp, sistematik düşünebilen,
- Birebir uygun gözlem yapabilecek,
- Tarafsız ve ön yargısız yaklaşabilen,
- Detaycı,
- Hafızası çok kuvvetli,

- Sistematik çalışan ve sistematik düşünen kişilerdir.

2.4.Gizli Müşteri Uygulama Sürecinde Genel İlke ve Kurallar

Hizmet kalitesini arttırmak amacıyla kurulmuş ve çalışan dünya çapında en büyük ticari kuruluş olan MSPA'in amacı, gizli müşteri sektöründe verilen hizmetin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesidir. Birliğin temel amacı mevcut standartların korunmasını sağlamaktır. Gizli müşteri hizmetlerinin kullanımını teşvik etmek, değerini ve itibarını artırmak için hem iş çevreleri, hem de genel kamuoyunun bu hizmetler hakkında doğru bilgilendirilmesi ve geçerli yasa, yönetmelik ve kurallarla uyum içinde olunması önem taşımaktadır. MSPA tarafından belirlenen ve MSPA'e bağlı çalışan tüm araştırma şirketlerinin uymakta ve uygulamakta olduğu ilkeler ve kurallar aşağıda de sıralanmıştır. MSPA kuralları, uygulamalarda zorunluluklara işaret ediyorsa, bu kurallar üyeler için bağlayıcı nitelik taşımaktadır. Bu kurallara uymayan üyeler hakkında, gerekli görüldüğü takdirde, MSPA Europe üyeliğinden çıkarılmaya varan disiplin işlemi uygulanabilir. Üyelerin belirli durumlarda nasıl davranabileceklerini belirten öneriler ise sadece tavsiye niteliğindedir.(MSPA Europe Gizli Müşteri Kurallar, 2007)

2.4.1. Gizli Müşteri Uygulamalarında Etik Kurallar

Gizli müşteri uygulamalarının eleştiri aldığı veya araştırmalar tarafından tartışmaya açıldığı diğer bir husus da, gizli müşteri uygulamasının etik olup olmadığıdır. Bu konunun da farklı iki boyutta değerlendirilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle gizli müşteri uygulamasının hangi amaçla kullanıldığına göre değerlendirilmesi gereklidir. Bu amaçlar daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi; hizmet kalitesini ölçmek ve performans değerlendirme yapmak veya rakip işletmelerden bilgi edinmek açısından ortaya konulabilir. Diğer işletmelerden bilgi edinmek, bilgi ve doküman hırsızlığı tartışmalarına paralel yürütülebilecek bir tartışma konusudur ve çok detaylı incelenmesi gereken bir husustur. Ancak bizim çalışmamızda ki hedef bu açıdan değerlendirmekten ziyade, işletmelerin kendi hizmet kalitesini ölçmek ve buna bağlı olarak da performans değerlendirme amaçlı

kullanmak olduğundan, konuyu bu açıdan incelemekte yarar görmekteyiz (Tükeltürk ve Perçin 2008: 57).

Gizli bir müşterinin işletmeye gelip, gerçek bir müşteri gibi davranarak bir kandırmaca yaratmasına dayalı olan yöntem, işgörenler açısından da değerlendirilmesini gerektirmektedir. Özellikle işgörenlerin hizmet sektöründe hizmet sunumundaki etkinliğinin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu düşünürsek, böyle bir uygulamanın işgörenler üzerindeki etkilerini görmezden gelmek mümkün değildir. Her ne kadar uygulamaya başlamadan önce, böyle bir uygulamanın yapılacağı ve bunun bir casusluk olmadığına işgörelere bildirilmesini gerektiren bir uygulama olsa da, yinede araştırmacılar tarafından yöntemin etikliği tartışılmaktadır (Tükeltürk ve Perçin 2008: 58).

İşgörenlerin bu uygulamayı kabullenmesi ve hatta katılımının sağlanması uygulamanın yararlılığı açısından olmazsa olmaz olduğunu (Wilson, 1998: 729) ve işgörenlerin bu değerlendirme sonucu işlerini kaybetme korkusu yaşatmamak gerektiğini (Erstad, 1998: 37) araştırmacıların belirtmiş olmasına rağmen, uygulamada bu şekilde davranılmaması endişesi işgörenler açısından muhakkak ki mevcuttur. Her şeyden önce, işgören gizlice izlendiği ve takip edildiği duygusu nedeniyle tedirgin olacaktır. Ne zaman ve kimin tarafından inceleneceği merak ve korkusu kişinin daha düşük bir performansla ve stres altında çalışmasına neden olabilir. Buna ek olarak, her ne kadar araştırma amacının performanslarını değerlemek olduğunu ve sonuçlarının sadece ödüllendirme mekanizması için kullanılacağını ve iş kaybı veya diğer zararlara uğratılmayacağı bildirilmiş olsa da, işgören hatalarının gözlenmesi sonucunda yargılanacağı ve cezalandırılmayacağından emin olamayacaktır.

Bu uygulamanın etik açısından değerlendirilmesinde ki bir diğer bakış açısı ise, işgörenin emeğinin ve zamanının boşa harcanıyor olduğunun göz önüne alınmasıdır. İşgören, gerçek bir müşteri olduğunu düşündüğü kişilere hizmet ederken, zaman ve emek kaybı yaşayacak ve hatta diğer gerçek müşterilere daha az zaman ayırabilecektir (Shing ve Spence, 2002: 348).

Bir diğer husus ise, gizli müşteri olarak gelen kişilerin kişilik özellikleri, ön yargıları gibi olumsuz olabilecek şartlardan dolayı işgörenin performansının daha düşükmüş gibi algılanabileceğidir. Hatta buna ek olarak çok az sayıdaki ziyaret nedeniyle ve bu ziyaretin olumsuz bir ana denk gelmesi nedeniyle değerlendirmenin sağlıklı olamayabileceği de bir diğer eleştiri konusu olabilir. (Tükeltürk ve Perçin 2008: 58)

Ancak tüm bu eleştirilere cevap verebilecek şu görüşleri de incelemek gerekmektedir. İşletmenin bu uygulamada ziyaret sırasında aynı anda birden fazla kişi kullanarak ve hatta bir denetçinin de gizli müşteriye denetlemesinin sağlanmasıyla bu tür kaygıların ortadan kaldırılabilceği düşünülmektedir (Calvert, 2005: 27). İşgörenlerin sürecin en başından beri uygulamaya dahil edip onların görüşlerinin alınıp, elde edilen sonuçları da onlarla paylaşarak endişelerinin kaldırılabilceği de diğer destekleyen bakış açılarındandır (Wilson, 2001: 729).

Bir gizli müşteri projesinin hedefi eğitim planlarının gözden geçirilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin artırılması için işlemler, süreçler veya hizmet kalitesi konusunda yönetime bilgi sağlamaktır. Bu tip projeler işten çıkarma ve cezalandırmalar için tek gerekçe olarak kullanılamaz.

Bu tip çalışmaları yürüten her firma, müşterisinin bu kurallar çerçevesinde belirlenmiş koşullardan haberdar olmasını sağlamalı, her iki taraf da bu kuralların projeye temel teşkil edeceği konusunda anlaşmaya varmalıdır.

Çalışmanın tamamı saha çalışmasının yürütüldüğü ülkedeki yasalar çerçevesinde sürdürülmelidir.

Sundukları hizmetin zaman zaman gizli müşteri çalışmalarıyla denetlenebileceği konusunda personelin bilgilendirilmesi etik bir davranış şeklidir. İdari bölümler ya da taşeron kullanan birimler, verilen hizmetin düzeyini belirlemek için bu tip projeleri kullanmak isterlerse, mukavele yapılan tarafın kullanılacak değerlendirme yöntemini anlamasını sağlamalı ve personelinin bu doğrultuda bilgilendirmelidir. Personelin haberdar edilmesi için dahili bülten ya da firmanın web sayfasında duyurma yöntemi kullanılabilir.

Rakip organizasyonlar söz konusu olduğunda, bu tür teminatlar verilemez ama rakip personel ya da organizasyon gizli müşteri çalışmasının sonuçlarından olumsuz yönde etkilenmemelidir.

Her çalışmanın geçerliliği, kullanılan senaryoların tasarlanmasına ve uygulanmasına bağlıdır. Senaryolar; uygun, inandırıcı, etik, pratik, gizli müşteriler açısından güvenli ve objektif olmalıdır.

Gizli müşteri çalışması geleneksel bir pazar araştırması değil, bir bilgi toplama aracıdır. Gizli müşteri çalışmaları, personelin inisiyatifleriyle yürüyen bir ilişki sırasında çalışanların önceden konmuş olan standartlara ne derece uyduğunu değerlendirir. (MSPA)

2.4.2. Gizli Müşteri Uygulamalarında Teknik Kurallar

Senaryo, çalışmanın konusunu teşkil eden belirli bir satış ya da hizmet davranışını test etmeye uygun olarak tasarlanmalıdır. Personelin belli bir durum karşısında nasıl davranacağını öğreten bir eğitim ya da talimatlar doğrultusunda hazırlanan senaryo inandırıcı biçimde uygulandığında personelin öğretilen şekilde davranması beklenir. Çalışma buna ne ölçüde uyulduğunu test eder.

Senaryonun inandırıcı olması, gerçekçi olmasına bağlıdır. Bu bağlamda, söz konusu pazardaki yaygın tüketici davranışını yansıtmalı ve gizli müşteri tarafından ikna edici şekilde oynanabilmelidir. Gizli müşterilere ayrıntılı bir eğitim verilmeli, gizli müşteriler ne fazla kurnaz ne de fazla prova yapmış gözükmelidir. Fazla karmaşık senaryolar, personelin gizli müşteriye teşhis etmesine neden olabilir, bu da çalışmanın değerini tehlikeye düşürür. Senaryo, genel kural olarak, gizli müşteri'nin kolayca kavrayabileceği şekilde açık olmalıdır. gizli müşteriye detaylı bir eğitim verilerek gelecek sorularla nasıl başa çıkacağı açıklanmalı, bu şekilde oynayacağı role inandırıcılık katılmalıdır. Buna ek olarak gizli müşteriler gerçek müşteri profiline uygun olmalı ve oynayacakları rol ile ilgili ürün grubuna aşina olmalıdır. Değerlendirmelerin dağılımı da inandırıcı olmalıdır. Gizli müşteri çalışmasının yürütüldüğü saat, hafta ya da mevsim, personelle konuşma süresini ve alınacak hizmeti etkiler. Bu nedenle ziyaretlerin ve/veya telefon görüşmelerinin uygun aralıklarla ve farklı yerlerde ya da, proje yöntemi gerektirdiği koşulda (örneğin benchmarking için), aynı anda gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Değerlendirme açısından pratik olmak için, basitlik, kısalık ve gerçeklere uygunluk, saha çalışmasında yaşanan tecrübelerin düzgün bir şekilde raporlanmasını sağlar.

Gizli müşterilerin, görüştikleri elemanlardan yeterince uzaklaşmaya kadar gözlemlerini akılda tutmaları gerektiği unutulmamalı, yapılacak kontrollerin uzunluğu ve karmaşıklığı bu duruma göre ayarlanmalıdır. Hangi senaryo uygulanırsa uygulansın, Gizli müşterilerin güvenliğini sağlamak adına, onlardan yasal olmayan davranışlarda bulunmaları veya çalışmanın yürütüldüğü bölge, maluliyet, cinsiyet, etnik köken, vb. nedenlerle onları fiziksel tehlikeye atacak bir iş yapmaları istenmemelidir. Gizli müşterilerin, bu tip bir çalışma yürütmeleri nedeniyle kişisel güvenlikleri, kredi referansları gibi konularda olumsuz etkilenmelerini önlemek için her türlü özen gösterilmelidir.

Gizli müşterinin doldurduğu soru formu, çoğunluğu olgulara dayalı bilgi toplamayı amaçlayan objektif sorulardan oluşmalıdır. Birincil amaç, gizli müşterinin ne hissettiğini görmekten ziyade, ziyaret yerinde tam olarak neler olduğunu belgelemektir. Objektif olmak, yapılan tüm değerlendirmeler arasında tutarlılık olmasını da sağlayacaktır. Bununla birlikte, gizli müşterinin personele duyduğu güven ve aldığı hizmetten genel tatmin düzeyi öznel değerlendirmeler de eklenebilir ve bunlar, sonuçların yorumlanmasında faydalı olabilir. Ancak tüm öznel soruların açık bir şekilde tanımlanması, çalışmayı yaptıran müşterinin de soru formunda yer alan öznel unsurların tamamından ve bunların sonuçlarından haberdar edilmesi gerekmektedir (Yücel, 2010: 91-101).

2.5.Gizli Müşteri Uygulamaları ve Çalışan Performansı

Gizli müşteri uygulamasının bir firmada başlayacağını duyurulması bile çalışan performansında önemli artışlara sebep olmaktadır. Çalışanlara, gizli müşteri uygulamasında hangi kriterlere dikkat edileceği de önceden duyurulmalıdır. Böylece çalışanlara nelere dikkat etmeleri gerektiği hatırlatılacak ve aslında eğitimlerde almış oldukları bilgiler tazelenecektir. Çalışmanın duyurulması ile çalışanlar tüm müşterilere sanki gizli müşteriymişler gibi aynı üstün hizmeti sunmaya çalışacaklarından bu müşteri memnuniyetine de olumlu etki yapacaktır.

Çalışma sonuçları çalışanlarla mutlaka paylaşılmalıdır. Hatta bu çalışmaların sonuçları performans değerlendirilmelerinde kullanılabileceği için çalışanların da bu sonuçları görmesi gerekmektedir. Yine çalışma sonrasında müşteriye sunulan hizmetin kalitesine göre satış danışmanları ve şube/mağazalar kendi aralarında kıyaslanabilir. Böylece firma genelinde güzel ve pozitif bir rekabet başlatılabilir. Gizli müşteri çalışmasını sonuçlarına göre başarılı performans mutlaka ödüllendirilmeli, desteklenmeli ve örnek gösterilmelidir. Ancak başarısız performanslarda ceza uygulamak yerine yapılması gereken öncelikle bu performansın nedenlerini araştırarak gerekli eğitim ve süreç yapılandırması çalışmalarının başlatılmasıdır. Kaldı ki gizli müşteri çalışmalarının uluslararası bir kuruluş olan MSPA tarafından belirlenen etik kodları gereği çalışma sonuçları cezalandırma amaçlı kullanılamaz (Gürcü, 2007: 86).

2.6. Dünya’da ve Türkiye’ de Gizli Müşteri Uygulamaları

Gizli müşteri uygulamaları hakkında ki yazınlar incelendiğinde en eskilerinin 1990’lara kadar gidebildiği görülmektedir. Bunun nedeni de gizli müşteri uygulamalarının çok eskilere dayanmıyor olmasıdır. Yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde ise daha çok gizli müşteri uygulamalarının ne olduğunu, hedeflerini ve uygulama sürecini açıklayan çalışmalar olduğunu görmekteyiz. Ancak, çalışmalar artık gizli müşteri uygulamalarının güvenilirliği, etkinliği, diğer metotlarla kıyaslanması, yaratacağı maliyetler, etiksel bir teknik olup olmadığı gibi araştırmaya dayalı içerikler kazanmaya başlamıştır.

Literatürde bu sorunlar hakkında konuyu tartışmaya açan çalışmalara rastlanmaktadır.(Wilson,1998: Wilson, 2001: Fin ve Kayande, 1999: Finn, 2001: Calvert, 2005: Wilson ve Gutman, 1998).

Finn ve Kayande perakende satış noktalarında yapmış olduğu araştırmada;

- Zincir işletmelere göre bağımsız işletmeler, mağazaların çevresel değerlendirilmesinde maliyet açısından daha etkindir.
- Kişisel satış deneyimi açısından kıyaslamada, çevresel değerlendirmeye göre iki kat daha fazla ziyaret gerektirmektedir.
- Hizmet kalitesini değerlendirme açısından bakıldığında ise, dayanıklı tüketim malları için, hızlı tüketim mallarına kıyasla daha az sayıda ziyaret yeterli.
- Gizli müşteri uygulamaları rakiplerden bilgi edinme ile ilgili olarak bağımsız işletmelerde zincir işletmelere göre daha fazla katkı sağlamaktadır bulguları elde edilmiştir.

Jill Jesson gizli müşteri uygulamaları ile ilgili çalışmasında eczacılık alanı içerisinde geçmişteki metodolojik tartışmalara yer vermekte, metodolojik yaklaşımı açıklamakta ve eczacılık araştırmasının bazı sınırlamalarını incelemektedir. Çalışmada eczacılık basınından gelen cevap, metot ve örneğin uygunluğu ile boyutu üzerinde odaklanmıştır. Çalışma sonunda gizli müşteri yönteminin sınırlamalarını ve güçlü yanlarını bilerek daha detaylı bir cevap sağlaması gerektiği, yapılabilecek bir çalışma ise eczacıların kendilerine düzenli olarak değerlendirme uygulamalarına teşvik edilmelerini ve bu temel sağlık

güvence bölgeleri içerisine dayanarak bir müşteri paneli düzenlenmesiyle yapılabileceği sonucuna varılmıştır.

Elizabeth Kocevar-Weidinger 'ın yapmış olduğu kütüphanelerde gizli müşteri uygulamalarının uygulanabilirliği üzerine yapılan gözleme dayalı teorik çalışması sonucunda ise Gizli müşteri programı ile birlikte, hizmet masalarında hangi seviyede hizmet verildiği ve belirli soruların doğru cevaplanıp cevaplanmadığını belirlendi. Gizli müşteri yönteminin etkili ve hizmetin ölçülmesine yönelik tekrarlanan işlemlerde anlamlı bir değerlendirme aracı olduğu kanaatine varıldı.

Hilary Managh'ın yapmış olduğu bildiri sadece gizli müşteri uygulamaları ile ilgi yapılmış teorik bir çalışmadır.

Gizli müşteri uygulamaları üzerine henüz Türkiye' de dört adet çalışma yapılmış olup bu çalışmalar sadece teorik kısımdan oluşmaktadır.

Ezgi Yücelin yapmış olduğu Karar ve Sürecinde Müşteri Beklentileri ve Gizli Müşteri Uygulamalarının Rolü adlı yayınlamış olduğu yüksek lisans tez çalışması sadece teorik bilgilerden oluşmaktadır.

İnci Pnar Gürcü'nün Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Uygulamalarının Kullanımı: Xyz Şirketinde Bir Uygulama adlı yüksek lisans tezi işgörenler yada yöneticiler üzerine değil gizli müşteriler üzerinde uygulanan bir çalışma örneğidir.

Dr. Erkan Özdemir 'ın Mobilya sektörü üzerine yapmış olduğu çalışma ise gizli müşteri uygulamasındaki hazırlık ve planlama süreci ile ilgili gözlem ve görüşme sonuçlarını içermektedir. Bu çalışmaya göre personel işini çok iyi yaparsa müşterilerle olan etkileşimin kalitesi artacaktır.

Gizli müşteri uygulamaları uygulamada iyi bir teknik olup henüz dünyada ve Türkiye 'de uygulama alanları ve kullanımı oldukça azdır.

Gizli müşteri uygulamalarıyla ilgili dünyada ve Türkiye 'de yapılan çalışmalar alan araştırması üzerine olmadığını gördük. Ancak buna rağmen yapılan başka çalışmalarla kendi çalışmamızı kıyaslama imkanı bulmuş olduk.

Performans değerlendirme sistemleri arasında gizli müşteri uygulamaları bir aracı olarak ele aldığımızda gizli müşteri uygulamalarının turizm işletmelerinin karakterinden dolayı uygulanabilirliği açıktır.

3. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ OLARAK GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMALARI ve YÖNETİMİ; 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Önemi Ve Amacı

Turizm işletmeleri açısından gizli müşteri uygulamaları, hizmet kalitesinin yakalanmasında işgörenlerin başarılarını arttırmaya ve performanslarını ölçmeye yarayan ve müşteri tatmin araştırmalarına destek olabilecek bir yöntemdir.

Bu çalışmanın temel amacı, hizmet kalitesinin doğrudan işgörenlerin performansına dayalı olduğu turizm işletmelerinde, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve hizmet sürecindeki aksaklıkların önlenmesi için bu süreçlerin iyileştirilmesi çok önemli öneminin vurgulanmasıdır. Özellikle son yıllarda turizm işletmelerinde yoğun olarak hizmet kalitesi ve performans değerlendirme aracı olarak kullanılan gizli müşteri uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Ancak, gizli müşteri uygulamalarının etkin bir araç olabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Özellikle işgörenler açısından işgörenlerin gizli müşteri uygulamalarına olan bakış açılarının saptanması ve etkin bir süreç için insan kaynakları yönetiminin de sürece dâhil edilmesi önemlidir. Bu noktadan hareketle gizli müşteri uygulamalarının turizm işletmelerindeki işgörenler açısından değerlendirilmesi gereği görüşü ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmanın amacı:

- Gizli müşteri yönetiminin işgörenler açısından etkin bir değerlendirme süreci olup olmadığını ortaya koymak,
- Turizm işletmelerinde yaygın olarak kullanılmaya başlanan gizli müşteri uygulamalarının işgörenler tarafından nasıl algılandığının değerlendirmesini yapmak,
- Gizli müşteri uygulamasının işgörenlerin başarıları için sağlayacağı avantajları ortaya sunmak,
- Gizli müşteri uygulamalarının işgörende yaratacağı güven duyma ve etik konularındaki sorunlar gibi yöntemle getirilen eleştiriler açısından değerlendirmek, şeklinde ortaya konulmaktadır.

Gizli müşteri uygulamaları potansiyel müşterilerin algılarını müşteri tatmin araştırmaları için bir veri kaynağı haline getirmektedir. Eğer gizli müşteri uygulamaları sonucunda alınan veriler uygun şekilde kullanılır ise, işletmelerde işgörenler açısından gelişme adına iyi bir uyarıcı olabilir.

Ülkemizde de özellikle turizm işletmeleri ve yiyecek- içecek işletmelerinde kullanılmaya hızla başlanan bir yöntem olmasına karşın, yazın dünyasında yöntemin uygulanış koşulları, süreci, faydaları ve zayıf yönleri hakkında bilgiye rastlamak çok mümkün değildir. Bu nedenle, konunun önemi de göz önüne alındığında, gizli müşteri uygulamaları ve yönetimi ile ilgili literatüre katkı sağlamak amacıyla bu çalışma, yapılmaya değer görülmüştür.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada ilk önce yazın taraması yapılarak elde edilen kaynaklardan gizli müşteri uygulamaları ve yöntemi ile ilgili kavramsal çerçeve ortaya konmuştur. Elde edilen bilgilere dayanarak veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır.

3.2.1. Örneklem

Bu çalışmanın evreni, Antalya ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin tüm departmanlarında çalışan işgörenler seçilmiştir. Araştırma bölgesinin Antalya ilinin

seçilmesinin nedeni, Antalya'nın en önemli turizm merkezlerinden biri olması ve yoğun olarak 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin bu bölgede toplanmış olmasıdır. Özellikle beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinin seçilmesinin nedeni, yüksek sayıda işgören istihdam etmeleri ve sektörde genel olarak bu işletmelerin küçük otel işletmelerine göre daha kurumsallaşmış olmalarıdır. Örneklem belirlemede olasılıklı örneklem yöntemlerinden basit rastgele örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Konaklama işletmelerinin hizmet süreçleri üzerinden analizler gerçekleştirmek yoluna gidilmesinin sebebi özellikle otel işletmelerinde misafirlerin uzun süre konaklama yapması ve işgörenlerin müşteri ile daha uzun süre ilişki halinde olmasıdır. Ayrıca zaman ve maliyeti açısından daha uygun olduğu ve yeterli veriyi elde etme imkânı sağlayacağı düşüncesi ile araştırmanın Antalya ili ile sınırlı tutulması yoluna gidilmiştir. Çok sayıda işletmeye ulaşılması farklı çalışanlardan farklı sonuçların elde edilmesini sağlamıştır. Bu sayede çok sayıda çalışan ve işletme hakkında fikir sahibi olunmuştur. Araştırmanın uygulama aşaması için Antalya ilinin farklı bölgelerinde yer alan birçok dört ve beş yıldızlı otel ile iletişime geçilmiştir. İşletme yöneticilerinden gerekli izinler alınarak anket uygulaması yapılmıştır.

3.2.2. Veri Toplama Aracı ve Uygulama Süreci

Turizm işletmelerinde işgörenlerin, gizli müşteri uygulamalarına bakışlarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, çalışanların bakışları anket tekniği ile araştırılmıştır. Anket beş bölümden oluşmaktadır. İşgörenlerin farklı özelliklerini belirlemeye çalışan sorulardan oluşan bölümün dışında dört ayrı bölüm daha ölçekte yer almaktadır. Bu bölümler gizli müşteri uygulamaları sonucunda işgörenlerin memnuniyetini, uygulamanın etik yönünü, gizli müşteri uygulamalarına güveni ve performansı belirlemeye yönelik ölçeklerden oluşmaktadır. Ölçeklerin güvenilirlikleri her boyut için araştırıldığı gibi bir bütün olarak da araştırılmıştır.

Ölçeğin ifadeleri, “kesinlikle katılıyorum, “ katılıyorum”, “ kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” derecelerinden oluşan beşli ölçekle değerlendirilmeye alınmıştır.

Demografik bölümde ise çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini ölçmeye yönelik on iki sorudan oluşan bir kısım yer almaktadır. Bu kısımda çalışanların, “yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir durumu, eğitimi ve turizm eğitim durumu, sektörde çalışma, aynı

işletmede çalışma, sektör deneyimi, işletmenin sahiplik durumu ve işletmedeki görevi ile görev yerleri'' ni öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anket formları Antalya ilinde yer olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine anketör vasıtasıyla ulaştırılmıştır ve geri gönderilen anket formları eksiksiz bir şekilde analizlere tabi tutulmuştur.

3.3.Bulgular

Elde edilen bulgulara göre;

Tablo 7: Demografik Özellikler

Medeni Durum	N	Yüzde	Geçerli Yüzde	Cinsiyet	N	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evli	200	52,4	56,3	Erkek	246	64,4	65,1
Bekar	155	40,6	43,7	Kadın	132	34,6	34,9
Total	355	92,9	100,0	Total	378	99,0	100,0
Yanıtız	27	7,1		Yanıtız	4	1,0	
Total	382	100,0		Toplam	382	100,0	
Eğitim				Gelir Durumu			
İlköğretim	78	20,4	22,9	500-1000	143	37,4	37,5
Orta öğretim	122	31,9	35,9	1001-2000	154	40,3	40,4
Ön lisans	81	21,2	23,8	2001-3000	46	12,0	12,1
Lisan	44	11,5	12,9	3001-4000	28	7,3	7,3
Lisansüstü	15	3,9	4,4	4001+	10	2,6	2,6
Toplam	340	89,0	100,0	Toplam	381	99,7	100,0
Yanıtız	42	11,0		Yanıtız	1	,3	
Toplam	382	100,0		Toplam	382	100,0	

Yaş Durumu				Departman			
25-30	162	42,4	42,4	Ön Büro / Res.	35	9,2	9,2
31-35	91	23,8	23,8	Muhasebe	64	16,8	16,8
36-40	57	14,9	14,9	Yiyecek-İçecek	127	33,2	33,2
41-45	42	11,0	11,0	Kat Hizmetleri	58	15,2	15,2
45-50	11	2,9	2,9	Teknik Servis	51	13,4	13,4
51+	19	5,0	5,0	Diğer	47	12,3	12,3
Toplam	382	100,0	100,0	Toplam	382	100,0	100,0
Görevi				Turizm Eğitimi			
Departman Yöneticisi	53	13,9	14,0	Sertifika Eğitimi	104	27,2	27,5
Orta Kademe Yönetici	51	13,4	13,5	Turizm Lisesi	103	27,0	27,2
Birim Amiri	63	16,5	16,6	Ön Lisans	46	12,0	12,2
Şef	57	14,9	15,0	Lisans	23	6,0	6,1
Çalışan	149	39,0	39,3	Lisansüstü	24	6,3	6,3
Diğer	6	1,6	1,6	Almadım	78	20,4	20,6
Toplam	379	99,2	100,0	Toplam	378	99,0	100,0
Yanıtsız	3	,8		Yanıtsız	4	1,0	
Total	382	100,0		Total	382	100,0	
Süre Turizm Sek.				Süre İşlet. Çal.			
1 Yıldan Az	99	25,9	27,5	1 Yıldan Az	117	30,6	30,7

1-3 Yıl	110	28,8	30,6	1-3 Yıl	151	39,5	39,6
4-7 Yıl	83	21,7	23,1	4-7 Yıl	79	20,7	20,7
8-11 Yıl	35	9,2	9,7	8-11 Yıl	24	6,3	6,3
12 ve üzeri	33	8,6	9,2	12 ve üzeri	10	2,6	2,6
Toplam	360	94,2	100,0	Toplam	381	99,7	100,0
Yanıtız	22	5,8		Yanıtız	1	,3	
Toplam	382	100,0		Toplam	382	100,0	
Kaç İşletme Çalışıldığı				Sahiplik Durumu			
1	129	33,8	37,5	Yerli Zincir	108	28,3	28,4
2	81	21,2	23,5	Yabancı Zincir	97	25,4	25,5
3	60	15,7	17,4	Yerli Aile	97	25,4	25,5
4	73	19,1	21,2	Söz. Day. İşl.	65	17,0	17,1
Diğer	1	,3	,3	Diğer	13	3,4	3,4
Toplam	344	90,1	100,0	Toplam	380	99,5	100,0
Yanıtız	38	9,9		Yanıtız	2	,5	
Toplam	382	100,0		Toplam	382	100,0	

Çalışan memnuniyetini belirlemeye yönelik ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alpha istatistiği 0,564 olarak hesaplanmıştır. Ölçek düşük güvenilirlik düzeyinde bulunmuştur. Ölçeğin genel ortalaması (Grand Mean) 3,174 olarak hesaplanmıştır. Çalışan memnuniyetinde En küçük ortalama 'gizli müşteri uygulaması işletmeye olan güvenimi sarsar' ifadesinde, en yüksek ortalama ' gizli müşteri uygulamaları, çalışanların performansları hakkında geribildirim alma ve hatalarını düzeltme ifadesinde elde edilmiştir. İfade ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığı Hotelling's T^2 ile araştırılmış ve anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla ifadeler işgörenler tarafından benzer sonuçlar verecek şekilde algılanmıştır.

Etiksel boyutu belirlemeye yönelik ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Alpha istatistiği 0,563 olarak hesaplanmıştır. Ölçek düşük güvenilirlik düzeyinde bulunmuştur. Ölçeğin genel ortalaması (Grand Mean) 3,174 olarak hesaplanmıştır. Etiksel memnuniyetinde en küçük ortalama 'gizli müşteri uygulaması cezalandırmalar için tek gerekçe olarak kullanılabilir' ifadesinde, en yüksek ortalama 'gizli müşteri uygulamaları ile işletmedeki tüm işgörenlerin performansları adil ve tarafsız olarak değerlendirilir' ifadesinde elde edilmiştir. İfade ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığı Hotelling's T^2 ile araştırılmış ve anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla ifadeler işgörenler tarafından benzer sonuçlar verecek şekilde algılanmıştır.

GMU' na güvenilirlik boyutunu belirlemeye yönelik ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alpha istatistiği 0,765 olarak hesaplanmıştır. Ölçek yüksek güvenilirlik düzeyinde bulunmuştur. Ölçeğin genel ortalaması (Grand Mean) 3,169 olarak hesaplanmıştır. Çalışan memnuniyetinde en küçük ortalama 'gizli müşteri uygulamasını kullanan bir işletmede çalışmak isterim.' ifadesinde, en yüksek ortalama 'gizli müşteri uygulaması işgörenin performansını ölçmek için kullanılır.' ifadesinde elde edilmiştir. İfade ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığı Hotelling's T^2 ile araştırılmış ve anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla ifadeler işgörenler tarafından benzer sonuçlar verecek şekilde algılanmıştır.

Performans artırma boyutunu belirlemeye yönelik ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alpha istatistiği 0,79 olarak hesaplanmıştır. Ölçek yüksek güvenilirlik düzeyinde bulunmuştur. Ölçeğin genel ortalaması (Grand Mean) 3,208 olarak hesaplanmıştır. Çalışan memnuniyetinde en küçük ortalama 'gizli müşteri uygulamasını kullanan bir işletmede çalışmak isterim.' ifadesinde, en yüksek ortalama 'gizli müşteri uygulamaları ile işgörenlerin amirlerine, iş arkadaşlarına karşı tutum ve davranışları olumlu yönde gelişir ' ifadesinde elde edilmiştir. İfade ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığı Hotelling's T^2 ile araştırılmış ve anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla ifadeler işgörenler tarafından benzer sonuçlar verecek şekilde algılanmıştır.

Ölçek bir bütün olarak ele alınmış ve ölçeğin güvenilirliğini veren Cronbach's Alpha istatistiği 0,889 olarak hesaplanmış ve ölçek yüksek güvenilirlik düzeyinde bulunmuştur. Ölçeğin genel ortalaması 3,159 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Hotelling's T^2 değeri de anlamlı bulunmuştur. İşgörenlerin GMU' na bakışlarını belirlemeye yönelik tüm ölçeklerin toplanabilirlikleri incelenmiş ve ölçekler toplanabilir bulunmuştur. Dolayısıyla işgörenlerin

çeşitli özelliklerine göre GMU'na bakışları arasında farklılıklar toplam skorlar üzerinde yapılacaktır. Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. İşgörenlerin Gizli Müşteri Uygulamalarına Bakışlarına Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

GMU Boyutlar/İfadeler	Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiğinde Alpha	N
Çalışan memnuniyeti. Cronbach's Alpha=0,564. Genel ortalama=3,174. Hotelling's T²=33,53; F=6,63; P=0,0001					
Gizli müşteri uygulaması işletmeye olan güvenimi sarsar.	2,93	1,223	,203	,564	376
Gizli müşteri uygulaması işgörende işten çıkarılma tedirginliği yaratır.	3,14	1,217	,337	,504	376
Gizli müşteri uygulaması işgörende cezalandırılma korkusu yaratır	3,07	1,305	,372	,486	376
Gizli müşteri uygulamaları işgörenlerin kendilerine olan güven duygularını geliştirmek ve onları güdülemek için kullanılan etkin bir yöntemidir.	3,24	1,201	,150	,584	376
Gizli müşteri uygulamaları ile işgörenler kendilerini uygun bir çalışma ortamında hissederler	3,26	1,179	,378	,486	376
Gizli müşteri uygulamaları, çalışanların performansları hakkında geribildirim alma ve hatalarını düzeltme	3,41	1,189	,400	,476	376
Etiksel boyut. Cronbach's Alpha= ,563. Genel ortalama= 3,051. Hotelling's T²= 16,62; F=3,29; P=0,006					
Gizli müşteri uygulamasının çalıştığım işletmede yapılıp yapılmadığından haberdar olmak isterim	3,11	1,341	,275	,475	377
Gizli müşteriler tarafından denetlenmemde sakınca görmemekteyim.	3,06	1,293	,226	,490	377
Gizli müşteri uygulaması ile performansımın ölçülmesi etik kurallara aykırıdır.	3,04	1,362	,120	,545	377
Gizli müşteri uygulaması işten çıkarmalar için tek gerekçe olarak	2,99	1,256	,257	,522	377

kullanılabilir					
Gizli müşteri uygulaması cezalandırmalar için tek gerekçe olarak kullanılabilir	2,88	1,270	,304	,465	377
Gizli müşteri uygulamaları ile işletmedeki tüm işgörenlerin performansları adil ve tarafsız olarak değerlendirilir.	3,19	1,179	,044	,591	377
GMU'ya güvenilirlik. Cronbach's Alpha=,765. Genel ortalama=3,169. Hotelling's T²=58,45 ; F=4,73; P=0,0001.					
Gizli müşteri uygulamasını kullanan bir işletmede çalışmak isterim.	2,87	1,451	,222	,771	373
Gizli müşteri tarafından denetlenmek çalışmamı engeller.(çalışma akışımı yavaşlatır)	2,94	1,292	,114	,779	373
Gizli müşteri uygulaması işgörenin kendisinden daha çok yaptığı işi değerlendirmede kullanılır	3,14	1,127	,388	,750	373
Gizli müşteri uygulaması işgörenin güçlü veya zayıf yönlerini ortaya çıkarır.	3,18	1,215	,444	,744	373
Gizli müşteri uygulaması performans değerlemede etkin bir araçtır.	3,29	1,158	,433	,746	373
Gizli müşteri uygulaması işgörenin performansını ölçmek için kullanılır.	3,33	1,213	,512	,737	373
Gizli müşteri uygulaması performans değerlemeye gösterilen önemi belirtir	3,21	1,213	,540	,734	373
Gizli müşteri uygulaması işgören (lerin) performansını kıyaslama imkânı sağlar	3,24	1,255	,470	,741	373
Gizli müşteri uygulamaları işletmede işlerin ve hizmet sürecinin aksamaması için etkili bir performans değerlendirme aracıdır.	3,19	1,257	,426	,746	373
Gizli müşteri uygulamaları bütün işgörenlerin performans değerlendirme dışında kullanılmamalıdır.	3,11	1,175	,486	,740	373
Gizli müşteri uygulamaları her pozisyon için objektif ve	3,10	1,175	,463	,743	373

ölçülebilir bir performans değerlendirme sistemidir					
Gizli müşteri uygulamaları ile uygulanan performans değerlendirme çalışmaları ile belirlenen amaçlara ulaşıldığını düşünüyorum	3,20	1,141	,310	,758	373
Gizli müşteri uygulamaları işgörenlerin performansları beklenen performansın altında olduğunda bunun nedenlerini detaylı olarak incelenme olanağı sağlar.	3,32	1,110	,309	,758	373
Performans Artırma. Cronbach's Alpha=,79. Genel ortalama=3,208. Hotelling's T²=19,01 ; F=4,72; P=0,001.					
Gizli müşteri uygulamasının yapıldığını bilmek beni daha çok ve dikkatli çalışmaya teşvik eder.	3,16	1,248	,410	,778	372
Gizli müşteri uygulaması işgörenin kendisini geliştirmesine imkan sağlar. (kabiliyet ve verimliliği artar	3,20	1,259	,412	,778	372
Gizli müşteri uygulaması işgörenlerin müşteriye verdiği önemde artış sağlar.	3,30	1,153	,544	,765	372
Gizli müşteri uygulaması işgören ile müşteriler arasındaki etkileşimin kalitesini artırır.	3,28	1,193	,522	,767	372
Gizli müşteri uygulaması işletmenin genel başarısını ve verimliliğini arttırmada etkili olur.	3,14	1,122	,456	,773	372
Gizli müşteri uygulaması işgörenin hizmet sunumunun kalitesini arttırır.	3,19	1,196	,328	,786	372
Gizli müşteri uygulaması işgören performansını arttırır.	3,25	1,212	,389	,780	372
Gizli müşteri uygulamaları ile işgörenler işleriyle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını geliştirir.	3,12	1,219	,454	,773	372
Gizli müşteri uygulamaları işgörenlerin gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamasında yardımcı olur	3,21	1,184	,430	,776	372
Gizli müşteri uygulamaları ile devamsızlıklar ve disiplin olayları azalır.	3,17	1,216	,417	,777	372

Gizli müşteri uygulamaları ile işgörenlerin amirlerine, iş arkadaşlarına karşı tutum ve davranışları olumlu yönde gelişir	3,31	1,206	,411	,778	372
Gizli müşteri uygulamaları ile işgörenin iş arkadaşları ile iş birliği yapmada, değişen şartalara ve görevlere uymada gösterdiği başarı artar	3,17	1,107	,412	,778	372
Gizli müşteri ölçeği. Cronbach's Alpha=,889. Genel ortalama=3,159. Hotelling's T²=134,262. F=3,37; P=0,0001					

İşgörenlerin GMU'na bakışlarını belirlemeye yönelik ölçekler boyutlar bazında toplanmış ve ortalamaları alınmıştır. Her bir boyuta yönelik ölçeklerde yer alan ifadeler yerine ortalama skorlar dikkate alınarak işgörenlerin GMU'na yönelik bakışları arasında farklılıklar araştırılmıştır. Farklılıklardan önce her bir ortalama skorun normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Normallik testi Kolmogorov-Smirnov testi ile araştırılmış ve tüm boyutlar normal dağılım özelliği göstermediği bulunmuştur. GMU'sına yönelik boyutların işgörenlerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerle araştırılacaktır. Ayrıca her bir boyutun basıklık ve çarpıklık değerlerine de bakılmış ve ortalama skorların normal dağılımadığı belirlenmiştir. Normallik testi sonuçları Tablo 9' de verilmiştir.

Tablo 9. GMU'na Yönelik Boyutların Normallik Testi

Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov			Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
	Statistic	df	Sig.		
Çalışan memnuniyeti	,063	368	,001	-,057	-,330
Etiksel boyut	,067	368	,000	,179	-,172
GMU'ya güven	,064	368	,001	,088	-,050
Performans	,069	368	,000	,096	-,276
GMU Ölçeği	,060	368	,003	,202	,143

İşgörenlerin GMU'larına bakışlarının yaşlarına göre değişip değişmediği her bir boyut için Kruskal-Wallis Testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis Testine göre işgören memnuniyeti, etiksel boyut ve GMU ölçeğinde, yaşlara göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testine başvurulmuştur.

İşgörenlerin çalışma memnuniyetine yönelik skor değerleri arasında anlamlı farklılık araştırılmış ve farklılıklar bulunmuştur. Çalışma memnuniyetine yönelik betimleyici istatistikler Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. İşgörenlerin Yaşlarına Göre Çalışma Memnuniyetleri Betimleyici İstatistikleri

	Yaşlar	N	Ortalama	Std. Sapma
Çalışan memnuniyeti	25-30	159	3,2170	,73125
	31-35	90	3,3259	,61955
	36-40	56	2,9494	,54673
	41-45	42	3,1151	,67020
	45-50	10	3,7500	,54575
	51+	19	2,5789	,51331
	Toplam	376	3,1738	,68569

İşgörenlerin yaşlarına göre farklılıklarda en yüksek memnunluk puanı 3,75 ortalama ile 45-50 yaş aralığında elde edilirken en az memnunluk puanı ise 51+ yaş grubunda elde edilmiştir. Farklılık testi sonucu elde edilen bulgular Tablo 11'de verilmiştir.

- Yaşı 25-30 yaş arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyeti, yaşı 36-40 yaş arasında olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 45-50 yaş arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyeti, yaşı 25-30 yaş arasında olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 25-30 yaş arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyeti, yaşı 51+ yaş olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 31-35 yaş arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyeti, yaşı 36-40 yaş arasında olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 45-50 yaş arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyeti, yaşı 31-35 yaş arasında olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 31-35 yaş arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyeti, yaşı 51+ yaş olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 41-45 yaş arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyeti, yaşı 36-40 yaş arasında olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.

- Yaşı 36-40 yaş arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyeti, yaşı 51+ yaş olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 45-50 yaş arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyeti, yaşı 51+ yaş olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 41-45 yaş arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyeti, yaşı 51+ yaş olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 45-50 yaş arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyeti, yaşı 51+ yaş olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 11. İşgörenlerin Yaşlarına Göre Çalışma Memnuniyetleri Arasında Farklılık Testi.

Farklı yaşlar		Ortalama		Z	P	Memnuniyeti yüksek yaş
Yaş 1	Yaş 2	Yaş 1	Yaş 2			
25-30	36-40	3,2170	2,9494	-2,376	,017	25-30
25-30	45-50	3,2170	3,7500	-2,415	,016	45-50
25-30	51+	3,2170	2,5789	-3,958	,0001	25-30
31-35	36-40	3,3259	2,9494	-3,434	,001	31-35
31-35	45-50	3,3259	3,7500	-2,163	,031	45-50
31-35	51+	3,3259	2,5789	-4,438	,0001	31-35
36-40	41-45	2,9494	3,1151	-3,704	,0001	41-45
36-40	51+	2,9494	2,5789	-2,418	,016	36-40
45-50	51+	3,7500	2,5789	-2,856	,004	45-50
41-45	51+	3,1151	2,5789	-3,169	,002	41-45
45-50	51+	3,7500	2,5789	-3,844	,0001	45-50

İşgörenlerin etiksel boyut yaklaşımlarının çalışanın yaşına göre farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre araştırılmış ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklara göre;

- Yaşı 25-30 ile 31-35 arasında olan işgörenler etik bakışları arasında anlamlı farklılık var olup 25-30 yaş aralığındaki işgörenlerin çalışan etik bakışı daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 25-30 ile 36-40 arasında olan işgörenlerin etik bakışları arasında anlamlı farklılık var olup 25-30 yaş aralığındaki işgörenlerin etik bakışı daha yüksek bulunmuştur.

- Yaşı 25-30 ile 51+ yaş arasında olan işgörenlerin etik bakışları arasında anlamlı farklılık var olup 25-30 yaş aralığındaki işgörenlerin etik bakışı daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 31-35 ile 51+ yaş arasında olan işgörenlerin etik bakışları arasında anlamlı farklılık var olup 31-25 yaş aralığındaki işgörenlerin etik bakışı daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 36-40 ile 51+yaş arasında olan işgörenlerin etik bakışları arasında anlamlı farklılık var olup 36-40 yaş aralığındaki işgörenlerin etik bakışı daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 41-45 ile 51+ yaş arasında olan işgörenlerin etik bakışları arasında anlamlı farklılık var olup 41-45 yaş aralığındaki işgörenlerin etik bakışı daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 45-50 ile 51+yaş arasında olan işgörenlerin etik bakışları arasında anlamlı farklılık var olup 45-50 yaş aralığındaki işgörenlerin etik bakışı daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. İşgörenlerin Etiksel Boyut Yaklaşımlarının Çalışanın Yaşına Göre Farklılık Testi

	Yaşlar	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar	Z	P
Etiksel boyut	25-30	160	3,1813	,79994	25-30 ile 31-35	-2,815	,005
	31-35	89	2,9345	,57550	25-30 ile 36-40	-2,196	,028
	36-40	56	2,9702	,52523	25-30 ile 51+	-3,600	,0001
	41-45	42	3,0556	,87317	31-35 ile 51+	-2,342	,019
	45-50	11	3,2424	,73547	36-40 ile 51+	-2,840	,005
	51+	19	2,6228	,47089	41-45 ile 51+	-2,017	,044
	Toplam	377	3,0513	,71996	45-50 ile 51+	-2,716	,007

İşgörenlerin GMG'ya güven ve Performans boyutlarında yaşlara göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve işgörenlerin yaşlarına göre GMU güven performansları arasında farklılık oluşturmamıştır ($P>0,05$).

İşgörenlerin GMU'na yönelik ölçeğin tamamına yönelik bakışlarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre araştırılmış ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklar;

- Yaşı 25-30 ile 51+ yaş arasında olan işgörenlerin GMU'na bakışları arasında anlamlı farklılık var olup 25-30 yaş aralığındaki işgörenlerin GMU'na bakışları daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 31-35 ile 51+ yaş arasında olan işgörenlerin GMU'na bakışları arasında anlamlı farklılık var olup yaşı 31-35 aralığındaki işgörenlerin GMU'na bakışları daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 36-40 ile 41-45 yaş arasında olan işgörenlerin GMU'na bakışları arasında anlamlı farklılık var olup yaşı 41-45 aralığındaki işgörenlerin GMU'na bakışları daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 36-40 ile 51+ yaş arasında olan işgörenlerin GMU'na bakışları arasında anlamlı farklılık var olup yaşı 36-40 aralığındaki işgörenlerin GMU'na bakışları daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 41-45 ile 51+ yaş arasında olan işgörenlerin GMU'na bakışları arasında anlamlı farklılık var olup yaşı 41-45 aralığındaki işgörenlerin GMU'na bakışları daha yüksek bulunmuştur.
- Yaşı 45-50 ile 51+ yaş arasında olan işgörenlerin GMU'na bakışları arasında anlamlı farklılık var olup yaşı 45-50 aralığındaki işgörenlerin GMU'na bakışları daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13. İşgörenlerin Yaşlarına göre Gizli müşteri Uygulaması Bakışları Arası Farklılık Testi

	Yaşlar	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar	Z	P
GMU Ölçeği	25-30	153	3,2015	,61228	25-30 ile 51+	-3,512	,000
	31-35	88	3,1391	,45973	31-35 ile 51+	-3,469	,001
	36-40	56	3,0758	,35277	36-40 ile 41-45	-2,004	,045
	41-45	42	3,1678	,59424	36-40 ile 51+	-3,241	,001
	45-50	10	3,3949	,71861	41-45 ile 51+	-2,586	,010
	51+	19	2,7635	,32718	45-50 ile 51+	-2,985	,003
	Toplam	368	3,1462	,54106			

İşgörenlerin GMU'larına yönelik bakışlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre araştırılmış ve sadece çalışma memnuniyeti boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer boyutlarda iş görenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($P>0,05$). Cinsiyeti erkek olan işgörenlerin çalışan memnuniyeti kadın çalışanların memnuniyetinden daha yüksek bulunmuştur. İşgörenlerin cinsiyetine göre farklılık tablosu Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14. İşgörenlerin Cinsiyete Göre GMU' na Bakışları Arası Farklılık Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Z	P
Çalışan memnuniyeti	Erkek	241	3,2234	,69905	-2,168	,030
	Kadın	132	3,0770	,65492		
Etiksel boyut	Erkek	244	3,0376	,75409	-,924	,356
	Kadın	130	3,0769	,64338		
GMU güvenilirlik	Erkek	239	3,1345	,61261	-1,926	,054
	Kadın	130	3,2296	,63055		
Performans	Erkek	238	3,2048	,66011	-,066	,947
	Kadın	131	3,2074	,65006		
GMU Ölçeği	Erkek	236	3,1479	,55841	-,074	,941
	Kadın	129	3,1377	,50343		

İşgörenlerin GMU'larına yönelik bakışlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre araştırılmış ve tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($P>0,05$). Sonuçlar Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15. İşgörenlerin Medeni Duruma Göre GMU' na Bakışları Arası Farklılık Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Z	P
Çalışan memnuniyeti	Evli	198	3,1582	,64292	-1,028	,304
	Bekar	151	3,2384	,67892		
Etiksel boyut	Evli	198	3,0168	,63481	-1,704	,088
	Bekar	152	3,1206	,80107		
GMU Güvenilirlik	Evli	197	3,1601	,60211	-1,279	,201
	Bekar	149	3,2364	,62800		
Performans	Evli	197	3,1908	,62883	-1,318	,187
	Bekar	148	3,2962	,67549		
GMU Ölçeği	Evli	196	3,1315	,49218	-1,524	,128
	Bekar	145	3,2141	,56314		

İşgörenlerin GMU' larına bakışlarının gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği her bir boyut için Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis Testine göre tüm boyutlarda işgörenlerin GMU' larına bakışları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Gelir düzeylerine göre elde edilen betimleyici istatistikler Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. İş Görenlerin Gelir Düzeyine Göre Betimleyici İstatistikleri

	Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	Min.	Max
Çalışan memnuniyeti	500-1000	139	3,1283	,67843	1,17	4,67
	1001-2000	153	3,2070	,73524	1,33	4,83
	2001-3000	45	3,2259	,57752	2,33	4,50
	3001-4000	28	3,0774	,59918	2,00	4,17
	4001+	10	3,4667	,55444	2,50	4,33
	Toplam	375	3,1773	,68309	1,17	4,83
Etiksel boyut	500-1000	139	3,1271	,73600	1,67	5,00
	1001-2000	154	2,9978	,75455	1,17	5,00
	2001-3000	45	3,0296	,58527	2,00	4,50
	3001-4000	28	3,0000	,56291	2,17	4,00
	4001+	10	3,1667	,87135	1,67	4,50
	Toplam	376	3,0541	,71887	1,17	5,00
GMU	500-1000	136	3,1488	,57459	1,54	4,54

güvenilirlik	1001-2000	152	3,2075	,66562	1,38	4,69
	2001-3000	46	3,1839	,57939	1,31	4,23
	3001-4000	28	2,9725	,61653	2,08	4,77
	4001+	10	3,3846	,76666	2,62	4,62
	Toplam	372	3,1702	,62294	1,31	4,77
Performans	500-1000	136	3,2230	,57224	2,00	4,83
	1001-2000	152	3,1732	,68554	1,33	4,67
	2001-3000	45	3,3500	,71875	1,17	4,83
	3001-4000	28	3,0655	,72128	1,92	4,50
	4001+	10	3,3917	,76280	2,67	4,42
	Toplam	371	3,2107	,65597	1,17	4,83
GMU Ölçeği	500-1000	132	3,1448	,52074	1,82	4,74
	1001-2000	152	3,1453	,57548	1,60	4,58
	2001-3000	45	3,2014	,47180	1,87	4,17
	3001-4000	28	3,0288	,50772	2,35	4,32
	4001+	10	3,3524	,60889	2,51	4,38
	Toplam	367	3,1488	,53960	1,60	4,74

İşgörenlerin GMU' larına bakışlarının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği her bir boyut için Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis Testine göre çalışan memnuniyeti, GMU güvenilirlik ve performans boyutlarında farklılık bulunmaz iken ($P>0,05$) etiksel boyut ve GMU ölçeği boyutlarında farklılık bulunmuştur. Bu farklılıklar Mann-Whitney U testine göre araştırılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre;

- Etiksel boyutta, eğitimi ilköğretim olan işgörenlerle eğitimi ortaöğretim olan işgörenlerin GMU'nda etiksel boyuta bakışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farka göre, eğitimi orta öğretim olan işgörenlerin etiksel bakışları daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde eğitimi orta öğretim olan işgörenlerle eğitimi önlisans olan işgörenlerin GMU'nda etiksel boyuta bakışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farka göre, eğitimi orta öğretim olan işgörenlerin etiksel bakışları daha yüksek bulunmuştur.
- GMU ölçeğinde, eğitimi orta öğretim olan işgörenlerle eğitimi önlisans olan işgörenlerin GMU ölçeğinde bakışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farka göre, eğitimi orta öğretim olan işgörenlerin GMU ölçeği bakışları daha yüksek bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 17'da verilmiştir.

Tablo 17. Eğitim Düzeylerine Göre Boyutlar Arası Farklılık Testi

	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar	Z	P
Etiksel boyut	İlköğretim	78	3,0043	,75305	İlköğretim ile Ortaöğretim	-2,943	,003
	Orta öğretim	121	3,1915	,70470	Orta öğretim ile Önlisans	-3,158	,002
	Ön lisans	80	2,8521	,70011			
	Lisans	43	3,0271	,60850			
	Lisan üstü	15	2,9889	,52880			
	Toplam	337	3,0376	,70540			
GMU Ölçeği	İlköğretim	75	3,0871	,56503	Orta öğretim ile Önlisans	-3,075	,002
	Orta öğretim	118	3,2661	,53173			
	Ön lisans	80	3,0508	,52014			
	Lisans	43	3,1362	,44794			
	Lisan üstü	15	3,1389	,46418			
	Toplam	331	3,1509	,52860			

İşgörenlerin GMU'larına bakışlarının turizm eğitimi düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği her bir boyut için Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis Testine göre çalışma memnuniyeti ve etiksel boyutlarda farklılık bulunmamıştır ($P>0,05$). GMU'na güven boyutu ile performans boyutlarında turizm eğitimine göre farklılık bulunmuştur. Bu farklılıklar Mann-Whitney U testine göre araştırılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre;

- GMU'sına güven boyutunda, sertifika eğitimine sahip turizm işgörenleri ile turizm lisesi, ön lisans ve lisans eğitimi alanlar arasında farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre sertifika eğitimine sahip turizm işgörenlerinin, turizm lisesi, önlisans ve lisan turizm eğitimine sahip işgörenlerin GMU'na güven bakımından daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm lisesi mezunu turizm işgörenleri ile ön lisans ve lisan eğitimine sahip işgörenler arasında GMU'sına güven boyutunda farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre turizm lisesi eğitimine sahip işgörenlerin, GMU'na güven bakışları, önlisans ve lisans mezunu olanlardan daha yüksek bulunmuştur.
- Ön lisans eğitimine sahip turizm işgörenleri ile lisans eğitimine sahip ya da turizm eğitimi almayan işgörenler arasında GMU'sına güven boyutunda

farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre turizm önlisans eğitime sahip işgörenlerin, GMU'na güven bakışları, lisans eğitime sahip yada turizm eğitimi almayan işgörenlerden daha düşük bulunmuştur.

- Lisans eğitime sahip turizm işgörenleri ile lisansüstü eğitime sahip ya da turizm eğitimi almayan işgörenler arasında GMU'sına güven boyutunda farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre turizm lisans eğitime sahip işgörenlerin, GMU'na güven bakışları, lisans üstü eğitime sahip yada turizm eğitimi almayan işgörenlerden daha düşük bulunmuştur.
- Sertifika eğitime sahip turizm işgörenleri ile turizm lisesi, ön lisans yada lisans eğitime sahip işgörenler arasında performans boyutunda farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre sertifika eğitime sahip turizm işgörenlerinin, performans bakışları, turizm lisesi, önlisans ve lisans eğitime sahip işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm lisesi eğitime sahip işgörenler ile turizm eğitimi almayan işgörenler arasında performans boyutunda fark bulunmuştur. Bu farklılığa göre turizm eğitimi almayan işgörenlerin performans boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- Ön lisans eğitime sahip işgörenler ile turizm eğitimi almayan işgörenler arasında Performans boyutunda fark bulunmuştur. Bu farklılığa göre turizm eğitimi almayan işgörenlerin performans boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- Lisans eğitime sahip işgörenler ile turizm eğitimi almayan ya da lisans üstü eğitim alan işgörenler arasında performans boyutunda farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre lisans eğitime sahip işgörenlerin performans boyutu daha düşük bulunmuştur.
- Sertifika eğitime sahip turizm işgörenleri ile ön lisans ya da lisans eğitime sahip işgörenler arasında GMU ölçeği boyutunda farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre sertifika eğitime sahip turizm işgörenlerinin, GMU ölçeği bakışları, önlisans ve lisans eğitime sahip işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Önlisans eğitime sahip işgörenler ile eğitimi turizm lisesi, lisansüstü ya da turizm eğitimi almayan işgörenler arasında GMU ölçeği boyutunda farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre Önlisans eğitime sahip işgörenlerin, GMU

Ölçeği bakışları, lisansüstü, turizm lisesi ya da turizm eğitimi almayan işgörenlerden daha düşük bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. İşgörenlerin GMU'na Bakışlarının Turizm Eğitimine Göre Farklılık Testi

	Eğitim düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar	Z	P
GMU'na Güven	Sertifika	98	3,3438	,56410	Sertifika ile Turizm Lisesi	-2,222	,026
	Turizm lisesi	101	3,1843	,59237	Sertifika ile Ön lisans	-5,142	,0001
	Ön lisans	46	2,8144	,57737	Sertifika ile Lisans	-3,795	,0001
	Lisans	23	2,8395	,55949	Turizm lisesi ile Önlisans	-3,656	,0001
	Lisansüstü	24	3,2212	,77134	Turizm lisesi ile Lisans	-2,080	,038
	Turizm eğitimi almadım	77	3,1998	,61288	Ön lisans ile Lisansüstü	-2,838	,005
					Ön lisans ile almadım	-3,444	,001
	Toplam	369	3,1647	,62010	Lisans ile Lisansüstü	-2,207	,027
Lisans ile almadım					-2,215	,027	
Performans	Sertifika	99	3,3022	,59910	Sertifika ile Turizm Lisesi	-2,279	,023
	Turizm lisesi	100	3,1300	,65492	Sertifika ile Ön lisans	-3,462	,001
	Ön lisans	45	2,9611	,62173	Sertifika ile Lisans	-2,666	,008
	Lisans	23	2,9167	,58495	Turizm lisesi ile Almadım	-2,623	,009
	Lisansüstü	24	3,3194	,79082	Ön lisans ile almadım	-3,597	,0001
	Turizm eğitimi almadım	77	3,3712	,64713	Lisans ile Lisansüstü	-2,060	,039
	Toplam	368	3,2052	,65388	Lisans ile almadım	-2,873	,004
GMU Ölçeği	Sertifika	97	3,2366	,48964	Sertifika ile Ön lisans	-4,271	,0001
	Turizm lisesi	98	3,1432	,49645	Sertifika ile Lisans	-2,010	,044
	Ön lisans	45	2,8819	,52098	Turizm lisesi ile Önlisans	-3,035	,002

Lisans	23	2,9535	,55424	Ön lisans ile Lisansüstü	-2,545	,011
Lisansüstü	24	3,2150	,62791	Ön lisans ile almadım	-3,163	,002
Turizm eğitimi almadım	77	3,2163	,58039			
Toplam	364	3,1440	,53929			

İşgörenlerin GMU'larına bakışlarının turizm sektöründe çalışma yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği her bir boyut için Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis testine göre etiksel boyutta farklılık bulunmamıştır ($P>0,05$). Diğer GMU'na boyutlarında çalışma yılına göre farklılık bulunmuştur. Bu farklılıklar Mann-Whitney U testine göre araştırılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre;

- Turizm sektöründe 1 yıldan az çalışanlar ile çalışma yılı 4-7 yıl arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyetleri arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 1 yıldan az çalışma yılına sahip işgörenlerin memnuniyeti daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm sektöründe 4-7 yıl arası olan çalışanlar ile çalışma yılı 8-11 yıl arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyetleri arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 8-11 yıl çalışma yılına sahip işgörenlerin memnuniyeti daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm sektöründe 4-7 yıl arası çalışanlar ile çalışma yılı 8-11 yıl arasında olan işgörenlerin çalışma memnuniyetleri arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 8-11 yıl çalışma yılına sahip işgörenlerin memnuniyeti daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm sektöründe 1 yıldan az çalışanlar ile çalışma yılı 4-7 yıl arasında olan işgörenlerin GMU'na güven arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 1 yıldan az çalışma yılına sahip işgörenlerin GMU'na güven boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm sektöründe 1-3 yıl arası çalışanlar ile çalışma yılı 4-7 yıl arasında olan işgörenlerin GMU'na güven boyutunda arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 1-3 yıl çalışma yılına sahip işgörenlerin GMU'na güven boyutu daha yüksek bulunmuştur.

- Turizm sektöründe 4-7 yıl arası çalışanlar ile çalışma yılı 8-11 yıl arasında olan işgörenlerin GMU'na güven boyutunda arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 8-11 yıl çalışma yılına sahip işgörenlerin GMU'na Güven boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm sektöründe 4-7 yıl arası çalışanlar ile çalışma yılı 12+ yıl arasında olan işgörenlerin GMU'na güven boyutunda arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 12+ yıl çalışma yılına sahip işgörenlerin GMU'na güven boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm sektöründe 1 yıldan az çalışanlar ile çalışma yılı 4-7 yıl arasında olan işgörenlerin performansları arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 1 yıldan az çalışma yılına sahip işgörenlerin performansları daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm sektöründe 1-3 yıl arası çalışanlar ile çalışma yılı 8-11 yıl arasında olan işgörenlerin performansları boyutunda arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 8-11 yıl çalışma yılına sahip işgörenlerin performansları daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm sektöründe 4-7 yıl arası çalışanlar ile çalışma yılı 8-11 yıl arasında olan işgörenlerin performans boyutunda anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 8-11 yıl çalışma yılına sahip işgörenlerin performans boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm sektöründe 8-11 yıl arası çalışanlar ile çalışma yılı 12+ yıl arasında olan işgörenlerin performans boyutları arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 8-11 yıl çalışma yılına sahip işgörenlerin Performans boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm sektöründe 1 yıldan az çalışanlar ile çalışma yılı 4-7 yıl arasında olan işgörenlerin GMU ölçeği arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 1 yıldan az çalışma yılına sahip işgörenlerin GMU ölçeği boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm sektöründe 1-3 yıl arası çalışanlar ile çalışma yılı 4-7 yıl arasında olan işgörenlerin GMU ölçeği boyutunda anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu

farklılığa göre 1-3 yıl çalışma yılına sahip işgörenlerin GMU ölçeği boyutu daha yüksek bulunmuştur.

- Turizm sektöründe 1-3 yıl arası çalışanlar ile çalışma yılı 8-11 yıl arasında olan işgörenlerin GMU ölçeği boyutunda anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 8-11 yıl çalışma yılına sahip işgörenlerin GMU ölçeği boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm sektöründe 4-7 yıl arası çalışanlar ile çalışma yılı 8-11 yıl arasında olan işgörenlerin performans GMU ölçeği boyutları arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu farklılığa göre 8-11 yıl çalışma yılına sahip işgörenlerin GMU ölçeği boyutu daha yüksek bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 19'de verilmiştir.

Tablo 19. Turizm Sektöründe Çalışma Yılına Göre Farklılık Testi

	Sektörde çalışma yılı	N	Mean	Std. Deviation	Farklı gruplar	Z	P
Çalışan memnuniyeti	1 Yıldan az	98	3,3061	,73245	1 Yıldan az ile 4-7 yıl	-2,847	,004
	1-3 yıl	108	3,1451	,64574	4-7 yıl ile 8-11 yıl	-2,384	,017
	4-7 yıl	83	3,0080	,66254			
	8-11 yıl	34	3,3284	,57220			
	12+	32	3,0885	,68912			
	Toplam	355	3,1700	,67919			
GMU'na Güven	1 Yıldan az	99	3,2090	,60340	1 Yıldan az ile 4-7 yıl	-3,399	,001
	1-3 yıl	106	3,2025	,62559	1-3 yıl ile 4-7 yıl	-3,126	,002
	4-7 yıl	81	2,9307	,56900	4-7 yıl ile 8-11 yıl	-3,013	,003
	8-11 yıl	34	3,3303	,69464	4-7 yıl 12+	-3,356	,001
	12+	33	3,3170	,50212			
	Toplam	353	3,1650	,61502			

Performans	1 Yıllan az	98	3,2551	,61967	1 Yıllan az ile 4-7 yıl	-2,520	,012
	1-3 yıl	106	3,2186	,66800	1-3 yıl ile 8-11 yıl	-2,501	,012
	4-7 yıl	83	3,0090	,62996	4-7 yıl ile 8-11 yıl	-3,763	,000
	8-11 yıl	34	3,5294	,58203	8-11 yıl ile 12+	-2,308	,021
	12+	32	3,1979	,68580			
	Toplam	353	3,2075	,65155			
GMU Ölçeği	1 Yıllan az	98	3,2171	,54241	1 Yıllan az ile 4-7 yıl	-2,771	,006
	1-3 yıl	104	3,1386	,55464	1-3 yıl ile 4-7 yıl	-2,153	,031
	4-7 yıl	81	2,9721	,47800	1-3 yıl ile 8-11 yıl	-1,999	,046
	8-11 yıl	34	3,3412	,50132	4-7 yıl ile 8-11 yıl	-3,454	,001
	12+	32	3,1321	,45509			
	Toplam	349	3,1411	,52920			

İşgörenlerin GMU'larına bakışlarının turizm işletmesinin sahiplik durumuna göre farklılık gösterip göstermediği her bir boyut için Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis testine göre çalışan memnuniyeti ve performans boyutlarında farklılık bulunmamıştır. Diğer GMU'na boyutlarında çalışma yılına göre farklılık bulunmamıştır. Bu farklılıklar Mann-Whitney U testine göre araştırılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre;

- Turizm işletmesinin sahiplik durumunun yerli zincir olan işletme işgöreni ile sahipliği yabancı zincir olan oteldeki işgörenlerin çalışan memnuniyeti arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre yabancı zincir otel işgörenlerinin çalışma memnuniyeti daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm işletmesinin sahiplik durumunun yerli zincir olan işletme işgöreni ile sahipliği diğer olan oteldeki işgörenlerin çalışan memnuniyeti arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre diğer otel işgörenlerinde çalışanların memnuniyeti daha yüksek bulunmuştur.

- Yabancı zincir otel işgörenleri ile yerli aile işletmesi işgörenlerinin çalışma memnuniyetleri arasında farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre yabancı zincir otelde işgörenlerin çalışma memnuniyeti daha yüksek bulunmuştur.
- Yerli aile işletmesi işgörenlerinin çalışma memnuniyetleri ile diğer işletme işgörenlerinin çalışma memnuniyeti arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre diğer otel işgörenlerin çalışma memnuniyeti daha yüksek bulunmuştur.
- Turizm işletmesinin sahiplik durumunun yerli zincir olan işletme işgöreni ile sahipliği diğer olan oteldeki işgörenlerin performansları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre diğer otel işgörenlerinde çalışanların memnuniyeti daha yüksek bulunmuştur.
- Yabancı zincir otel işgörenleri ile diğer otel işletmesi işgörenlerinin performansları arasında farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre diğer otelde işgörenlerin çalışma performansı daha yüksek bulunmuştur.
- Yerli aile otel işgörenleri ile diğer otel işletmesi işgörenlerinin performansları arasında farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre diğer otelde işgörenlerin çalışma performansı daha yüksek bulunmuştur.
- Sözleşmeye dayalı işletme işgörenleri ile diğer otel işletmesi işgörenlerinin performansları arasında farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre diğer otel işgörenlerin çalışma performansı daha yüksek bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20.İşletmenin Sahiplik Durumuna Göre Farklılık Testi

	İşletmenin sahiplik durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar	Z	P
Çalışan Memnuniyeti	Yerli zincir	105	3,1111	,67212	Yerli zincir ile Yabancı zincir	-2,069	,039
	Yabancı zincir	97	3,3557	,67083	Yerli zincir ile Diğer	-2,125	,034
	Yerli Aile	95	3,0123	,68427	Yabancı zincir ile Yerli Aile	-3,247	,001

	Sözleşmeye dayalı işletme	64	3,1771	,64984	Yerli Aile ile Diğer	-2,414	,016
	Diğer	13	3,4744	,82733			
	Toplam	374	3,1734	,68748			
Performans	Yerli zincir	103	3,1893	,70722	Yerli zincir ile Diğer	-2,868	,004
	Yabancı zincir	96	3,1858	,58258	Yabancı zincir ile Diğer	-2,924	,003
	Yerli Aile	94	3,1090	,69044	Yerli Aile ile Diğer	-3,132	,002
	Sözleşmeye dayalı işletme	64	3,3190	,56667	Sözleşmeye dayalı işletme İle Diğer	-2,268	,023
	Diğer	13	3,7885	,66459			
		Toplam	370	3,2115	,65703		

İşgörenlerin GMU'larına bakışlarının turizm işletmesindeki göreve göre farklılık gösterip göstermediği her bir boyut için Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis testine göre çalışan memnuniyet boyutu hariç diğer boyutlarda farklılık bulunmamıştır. Bu farklılıklar Mann-Whitney U testine göre araştırılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre;

- İşletmedeki görevi departman yöneticisi olan işgören ile orta kademe yöneticilerin etik boyutu yaklaşımları arasında fark olup departman yöneticilerinin etik boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- İşletmedeki görevi orta kademe yöneticisi olan işgören ile departman yöneticisi, birim amiri, şef ve çalışan işgörenlerin etik boyutu yaklaşımları arasında fark olup orta kademe yöneticinin etik boyutu diğerlerinden daha düşük bulunmuştur.
- Birim amiri ile şef işgörenlerin etik boyutları algılamaları arasında farklılık elde edilmiştir. Bu farka göre birim amirinin etik boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- Departman yöneticisi olan işgörenlerle; orta kademe yönetici, şef ve çalışanlar arasında GMU' na güven boyutunda anlamlı bir farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklara göre bölüm yöneticisinin GMU' na güven boyutu algılaması daha yüksek bulunmuştur.

- Orta kademe yönetici ile birim amiri arasında GMU'na güven boyutları arasında anlamlı farklılık var olup birim amiri işgörenin GMU'na güven boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- Birim amiri ile çalışan işgörenlerin GMU'na güven algılamaları arasında farklılık elde edilmiştir. Bu farka göre birim amirinin etik GMU'na güven boyutu daha yüksek bulunmuştur.
- Departman yöneticisi ile diğer tüm çalışanlar arasında performans algılamaları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiş ve departman yöneticilerinin performans algılaması diğer işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Departman yöneticisi ile orta kademe yönetici ve çalışanlar arasında GMU ölçeği algılamaları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiş ve departman yöneticilerinin GMU ölçeği algılaması, orta kademe yönetici ve çalışan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Orta kademe yönetici ile birim amirlerinin GMU ölçeği algılamaları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılıklara göre birim amirinin GMU ölçeği algılaması daha yüksek bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21. İşletmede Yapılan Göreve Göre Farklılık Testi

	İşletmedeki görev	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar	Z	P
Etik boyutu	Dep. Yöneticisi	53	3,2044	,73934	Dep. yöneticisi İle Orta kademe yönetici	-3,328	,001
	Orta kademe yönetici	51	2,6895	,70081	Orta kademe yönetici ile birim amiri	-3,841	,0001
	Birim amiri	63	3,2063	,65768	Orta kademe yönetici ile şef	-3,536	,0001
	Şef	56	3,1220	,55368	Orta kademe yönetici ile çalışan	-2,604	,009
	Çalışan	145	3,0057	,75370	Birim amiri ile şef	-1,959	,050

	Toplam	368	3,0486	,71617			
GMU'na Güven	Dep. Yöneticisi	53	3,4224	,62340	Dep. yöneticisi ile orta kademe yönetici	-3,845	,0001
	Orta kademe yönetici	51	3,0211	,49353	Dep. yöneticisi ile Şef	-2,990	,003
	Birim amiri	62	3,2953	,60828	Dep. yöneticisi ile çalışan	-3,543	,0001
	Şef	56	3,1126	,62216	Orta kademe yönetici ile birim amiri	-2,565	,010
	Çalışan	142	3,1035	,65387	Birim amiri ile çalışan	-2,079	,038
	Toplam	364	3,1688	,62331			
	Performans	Dep. Yöneticisi	53	3,4623	,76613	Dep. yöneticisi ile orta kademe yönetici	-2,886
Orta kademe yönetici		51	3,1095	,61294	Dep. yöneticisi İle birim amiri	-2,302	,021
Birim amiri		61	3,2131	,67195	Dep. yöneticisi ile şef	-2,055	,040
Şef		56	3,2426	,61940	Dep. yöneticisi ile çalışan	-3,002	,003
Çalışan		142	3,1379	,62306			
Toplam		363	3,2084	,65617			
GMU Ölçeği		Dep. Yöneticisi	53	3,3454	,56765	Dep. yöneticisi ile orta kademe yönetici	-3,310
	Orta kademe yönetici	51	3,0024	,46463	Dep. yöneticisi ile çalışan	-2,789	,005
	Birim amiri	61	3,2049	,50341	Orta kademe yönetici ile birim amiri	-2,448	,014
	Şef	55	3,1591	,45741			
	Çalışan	139	3,0901	,58069			
	Toplam	359	3,1464	,53729			

- Departman yöneticisi ile orta kademe yönetici ve çalışanlar arasında GMU ölçeği algılamaları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiş ve departman yöneticilerinin GMU ölçeği algılaması, orta kademe yönetici ve çalışan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.
- Orta kademe yönetici ile birim amirlerinin GMU ölçeği algılamaları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılıklara göre birim amirinin GMU ölçeği algılaması daha yüksek bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gizli müşteri uygulamaları tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de özellikle hizmet sektörlerinde hizmet kalitesini ölçmek ve performans değerlendirme yapmak amacıyla hızla kullanım alanı bulmaktadır. Eğitimli bir uzman olan gizli bir müşterinin işletmeye gerçek bir müşteri gibi gidip hizmet sürecini değerlendirmesine dayanan uygulamanın yarar sağlayabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar mevcuttur. Uygulamaya başlamadan önce gizli müşteri yöntemin tüm ayrıntılarının işgörenlere anlatılması ve onların katılımını ve desteğinin alınması çok önemlidir.

Özellikle uygulama sonucunda elde edilen bilgilerin sadece sürecin aksayan noktalarını gidermek ve performans değerlendirme sonuçlarının da sadece ödüllendirme ile bağının kurulacağına işgörenlere açıklanması gerekmektedir. İşini kaybetme korkusu içinde olan işgörenlerin sağlayacağı katkıların azalacağı göz önüne alınırsa, bu anlamda ki kaygıların giderilmesi şarttır.

Bununla birlikte uygulamanın başarısı için gizli müşterilerin seçimi, eğitimi ve gizliliğinin korunması önemli hususlardır. Gerçek bir müşterinin taşıdığı özelliklere uygun özellikler taşıyan kişilerden seçilen gizli müşteriler detaylı bir eğitimden geçirildikten sonra değerlendirme için kullanılmalıdır. Bu esnada da işletme yönetimi gizli müşterinin kimliğini ve işletmeyi ne zaman ziyaret edeceğine dair bilgileri kesinlikle saklı tutmalı ve ortaya çıkarılmasını engelleyecek tedbirler almalıdır.

Gizli müşteri uygulamaları ile ilgili yürütülmüş bilimsel çalışmalar incelendiğinde ise, konunun, diğer hizmet kalitesi araştırma yöntemleri ile kıyaslanması, uygulamanın güvenilir olup olmadığının sınanması ve bu yöntemin etik olup olmadığının

değerlendirilmesi açısından incelendiğini görmekteyiz. Henüz bu konulardaki araştırmalar yeterli sayıda ve nitelikte olmadığından, bu konularda ki tartışmalara cevap verebilecek veriler elde edilememiştir.

Gizli müşteri uygulamaları ile ilgili yürütülmüş bilimsel çalışmalar incelendiğinde, konunun, diğer hizmet kalitesi araştırma yöntemleri ile kıyaslanması, uygulamanın güvenilir olup olmadığının sınanması ve bu yöntemin etik olup olmadığının sınanması açısından yaptığımız bu araştırmada elde ettiğimiz sonuçlara göre;

- Uygulanan ölçek bir bütün olarak ele alınmış ve ölçeğin güvenilirliğini veren istatistiklere göre, ölçek ileri düzeyde güvenilir bulunmuştur. (0.889).
- İşgörenlerin gizli müşteri uygulamalarına bakış açılarında çalışma memnuniyeti ve etiksel boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
- Erkek olan işgörenlerin çalışan memnuniyeti kadın işgörenlerin memnuniyetinden daha yüksek çıkmıştır.
- Genel olarak çalışan memnuniyeti, güvenilirlik ve performans boyutlarında anlamlı bir fark bulunmazken, etiksel boyut ve GMU ölçeği boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
- İşgörenlerin çalışma memnuniyetine yönelik skor değerleri arasında hemen hemen tüm yaş dağılımları arasında farklılıklar bulunmuştur ve 45- 51 yaş grubunun çalışma memnuniyetlerine olan algıları en yüksek çıkmıştır.
- İşgörenlerin etiksel boyut yaklaşımlarının çalışanın yaşına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve bulunan sonuçlara göre 45-51 yaş grubu aralığındaki işgörenlerin etik bakışı daha yüksek bulunmuştur.
- İşgörenlerin güven ve performans boyutlarında yaşlara göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve işgörenlerin yaşlarına göre gizli müşteri uygulamalarına güven algıları arasında farklılık bulunmamıştır.
- İşgörenlerin gizli müşteri uygulamalarına yönelik bakışlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği araştırıldığında tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.
- İşgörenlerin gizli müşteri uygulamalarına bakışlarının gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırıldığında tüm boyutlarda anlamlı

farklılıklar bulunmamıştır.

- İşgörenlerin gizli müşteri uygulamalarına bakışlarının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği her boyut için araştırılmıştır ve sonucunda çalışan memnuniyeti, güvenilirlik ve performans boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmazken, etiksel boyut ve gizli müşteri uygulamaları ölçeği boyutlarında farklılıklar bulunmuştur. Buna göre etiksel boyutta eğitimi orta öğretim olan işgörenlerin bu uygulamayı daha etiksel buldukları gözlenmiştir.
- Gizli müşteri uygulamaları genel ölçeğine bakıldığında eğitimi orta öğretim olan işgörenlerin algılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.
- İşgörenlerin gizli müşteri uygulamalarına bakışlarının turizm eğitimi düzeyinde farklılık gösterip göstermediği her boyut için ayrı ayrı incelenmiş ve çalışma memnuniyeti ve etiksel boyutta farklılık bulunmamıştır. Buna karşılık gizli müşteri uygulamalarına güven boyutu ile performans boyutlarında turizm eğitime göre farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklara göre, sertifika eğitimi alan işgörenlerin güven algıları en yüksek olup, performans boyutunda ise turizm eğitimi almayanların en yüksek çıkmıştır.
- Bu farklılıklara göre önlisans eğitimi gören işgörenlerin, gizli müşteri uygulamaları ölçeğine bakışları en düşük çıkmıştır.
- Turizm sektöründeki çalışma yıllarına baktığımızda bütün alanlarda 8 -11 yılları arasında olan işgörenlerin en yüksek olarak bulunmuştur.
- İşgörenlerin gizli müşteri uygulamalarına bakışlarının turizm işletmelerinin sahiplik durumuna göre bakıldığında çalışan memnuniyeti ve performans boyutlarında farklılık bulunmazken, gizli müşteri uygulamaları boyutunda farklılıklar bulunmuştur.
- İşgörenlerin gizli müşteri uygulamalarına bakışlarının turizm işletmesindeki görevlerine göre farklılıkları incelendiğinde çalışan memnuniyeti boyutu hariç diğer boyutlarda farklılık bulunmamıştır.

Sonuç olarak; gizli müşteri uygulamalarına bakış açılarını belirlemeye yönelik yaptığımız bu araştırmada çalışanların bu uygulamalardan memnun olduklarını fakat

performanslarını arttırmada yetersiz olduğunu söyleyebiliriz.

Her ne kadar uygulamada geniş yer bulmuş bir yöntem olsa da, yöntemin yazın dünyasında henüz incelenmeye başlamış olmasından dolayı, araştırmacılar için çok sayıda inceleme konusu sunmaktadır. Etkin bir gizli müşteri uygulamasının olabilmesi için, işletmelerin kaç kez ziyaret edilmesi, kaç ziyaretçi kullanılması, yaratacağı maliyetler, diğer yöntemlerle kıyaslanması, hizmet kalitesini arttırmada katkı sağlayıp sağlayamadığı gibi hususlar, yöntemin kullanılış amacı, sektörler, işletmenin özellikleri ve sunulan ürünlerin miktar ve türüne göre ayrı ayrı incelenip tespit edilmelidir. Bu sayede ülkemizdeki işletmelere hizmet kalitesi sağlanmasında faaliyet süreçlerinin kontrolü ve performans değerlemenin yapılabilmesinde etkin olabilecek bir araç hakkında tüm bilgiler sağlanarak önemli katkılar verilmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ahmet, Süngü, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek Ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), , Muğla Üniversitesi, Muğla, 2004
- Ahmet, Yatkın, Örgütsel Çatışmanın Ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri , (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), , Fırat Üniversitesi İletişim Fak. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Elazığ, 2008
- Akademetre Research and Strategic Planing, 2010
- Bilge, Akbal, Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel Ve Kamu Bankaları Karşılaştırması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), , Atılım Üniversitesi, Ankara, 2010
- Akıncı, Z.Beril. Kurum Kültürünün Tanımı, Özellikleri Ve Boyutları, H.R. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, yıl: 1, Sayı. 1, Nisan 1997.
- Akyüz, Ö F. *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Birinci Basım, Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul, , 2001, s.85
- Tansel Ali, Erol,. Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Değerleme İlişkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), ,Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2007
- Altan, Doğan, Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), , Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2005
- Altan, Yakup. Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerleme Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), , Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2005 s.15-16
- Anderson, D.N., D.L. Groves, J. Lengfelder, D. Timothy,A research Approach to Training: A Case Study of Mystery Guest Methodology, *International Journal of Contemporary Hospitality Mangement*, 2001, v:13, n:2, 93-1002.
- Argon Türkan, Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, , Nobel Yayınları, Ankara, 2004 s.144-238
- Babadalı, H. M. Performans Yönetim Sistemi Ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İnceleme,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006
- Banu, Nizam, Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı Ve Uygulama Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2005

- Barutçugil, İsmet. ‘‘Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’’, 2004, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2000 s. 186-204
- Barutçugil, İsmet. *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002. s .186
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.435-436 ,
- Bayar, Başak. <http://www.Ydd.Org.Tr/Tr/Makalegoster.Asp.Makale.43>
- Bayram, Levent, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:62,Ankara, 2006 s. 51
- Benton, Douglas. Halloran Jack, a.g.e., s. 272
- Bg_Lpv Gizli Müşteri Hattı Denetimi
- Bilgin, Kamil Ufuk., Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması, *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, Haziran: 2004, 123-147.
- Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,İstanbul, . 2003, s.302-283
- Bowers, M.R. and Martin, C.L. ,Trading Places Redux: Employees As Customers, Customers As Employee, *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 2, , 2007,pp. 88–98.
- Bulut, F, Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2003
- Burçin, Özgör, Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008
- Can, H., Akgün, A. Ve Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Dördüncü Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara 2001
- Calvert, P. ‘‘It’s a Mystery: Mystery Shopping in New Zealand Public Libraries’’, *Library Review*, v:54, n:1, 2005, 24-35.
- Cascio, Wayne F. *Managing Human Resources*, Mc. Graw Hill İnd., New York, 1995, s.290
- Cengiz, Serhat, Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın 2008, s. 85- 87
- Costemer service newsletter, 2007 s.564
- Cronbach, L.J., Goldine, C.G., Harinder, N. and Nageswari, R. (1972) The Dependability of Behavioural Measurements: Theory of Generizability for Scores and Profiles. John Wiley & Sons, New York, cited in Finn, A. and Kayende, U. (1999) Unmasking a phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping, *Journal of Retailing*, Vol. 75, No.2, pp. 195-217.

- Cumali, Pınarbaşı, Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması Ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007,
- Çalık, T. *Performans Yönetimi*, Ankara: Gündüz Eğitim Ve Yayıncılık s. 21
- Clark, P. Mystery Shopping as a Way to Earn Cash, *Web- Watch, July/August, pp.*, 2002, 18-19.
- DalGLISH, B; Keedy, J. Taking the Mystery Out Of Shopping, *National Petroleum News*, 934, pp.32- 36, 1999-2001
- Derya, Kara, Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008
- Dilsiz, F.Y, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006
- Dinç, Emtullah, 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2005
- Döverkaya C. Performans Yönetimi Ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi Ankara, 2002,
- Duran, Mustafa, Gizli Müşteri Araştırması, mustafaduran.wordpress.com/2009.06.19/gizli-musteri-arastirmasi-mystery-shopping/
- Ebru, Tarcan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2001
- Elizabeth, Kocevar-Weidinger, and Candice Benjes-Small, Reaching Reference Service Excellence: Developing A Mystery Shopping Program To Measure Service Quality, Performance, And the Patron Experience ACRL *Fourteenth National Conference, Reaching Reference Service Excellence*, March 12–15, 2009, Seattle, Washington,
- Emre Ergün, 4 Ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Muğla Üniversitesi, Muğla, 2008, s.28-63
- Eraslan, E. ve Algün, O. İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, No 1, Ankara, 2005, s. 96
- Erdoğan, Gavcar, Zeki Atıl Bulut, Kemal Engin, Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri Ve Uygulama Alanları, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13 Sayı:2, 2006, s.32
- Eren, E. Yönetim ve Organizasyon, *Beta Yayınları*, İstanbul, 1998

- Erkoç, Zafer. İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü, , Ağustos, 2006, s.368
- Ersen, Haldun. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, Verimli Ve Etkili Olmanın Yolu, İstanbul, 1997 s.113
- Erstad, M. Mystery Shopping Programmes and Human Resource Management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1998,v:10, n:1, 34- 38.
- Eyüp, Karagüllü. “Ajan Müşteriye Dikkat”, *Power*, No:6, 2003: 94.
- Ferhat, Çimen, Performans Yönetimi Ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara, 2009
- Fındıkcı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, 3. Baskı 2001 s. 315.
- Filiz, Atilla. *Performans Değerlendirme ve Yönetimi, Bilgi Yönetimi*, Ağustos 2004, Sayı.8,
- Finn, A. “Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and Stores”, *Journal of Service Research*, 2001, v:3, n:4, 310-320.
- Finn, A., U. Kayande, Unmasking a Phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping, *Journal of Retailing*, 2001, v:75, n:2, 195-217.
- Finn, Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and Stores, *Journal of Service Research*, 2001, 3(4), 310–320;
- Gizli Müşteri Araştırmalarına Bir Bakış,
www.plusvalue.net/yayinlarimiz/Gizli_Musteri/Gizli_Musteri_Arastirmalarina_Bir_Bakis/
- Goodwin, E. Shopping for a Mystery Shopper, *Restaurant Hospitality*, August, 2006, pp. 80-82.
- Gosselt, J.F. Hoof, J.J.V.; Jong, M.D.T.D. and Prinsen, , Mystery Shopping and Alcohol Sales: Do Supermarkets and Liquor Stores Sell Alcohol to Underage Customers?”, *Journal of Adolescent Health*, 2007 Vol. 41, pp. 302–308.
- Göktuğ, Gözütok, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi Ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006 s. 21-51
- Gürcü, İ.P, Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: Xyz Şirketinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007,
- Gürüz, Demet. Yaylacı Gaye Özdemir, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kapital Medya, İstanbul, 2005, s. 213- 229
- Hakan, Gökçek, Çalışanların Performans Değerlendirmesinde Tutumun Etkisi: Tutum Ölçekleri İle İlgili Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006

- Hemedoglu, E.; Durman, ve Kurt, T, Toplu Tasımacılık Sektöründe Performans Ölçüm Aracı Olarak Gizli Müsteri Araştırmaları, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kentiçi Raylı Sistemler Teknik, Eğitim, Kültür Bülteni, Nisan-Mayıs-Haziran, Sayı 9, 2008, s. 2–11.
- Hesselink, M, T.V. Wiele, Mystery Shopping: In-dept Measurement of Customer Satisfaction <http://eepi.ubib.eur.ne/bitstream/1765/281/1/erimrs20030310112551.pdf>,
- Hudson S., T. Snaith, G.A.Miller, P. Hudson “Distribution Channels in the Travel Industry: Using Mystery Shoppers to Understand the Influence of Travel Agency Recommendations, *Journal of Travel Research*, v:40,n:148, 2001, s. 148-154.
- İşıl, Turhan, Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir 2010
- İplik, F. N. Dört Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İşgörenin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 15 (2), Güz, 2004, s.195-205.
- Jesson, Jill, Mystery Shoppin Demystified: Is It a justifiable Research Method?, *The Pharmaceutial Journal*, Vol: 272,
- Kara, Derya, Uygulanan Performans Değerlendirme YöntemlerininYöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 53-64, Ankara, 2009,
- Karabulut, Bilge, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi Seminer II, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2002
- Kat, Purcell. “Mystery Shopping in the Banking Industry,” *Library & Information Update* 4 (2005): 38-39. Morrison, L. J.; Colman, A.M. and Preston, C.C. (1997), “Mystery Customer Research: Cognitive Processes Affecting Accuracy”, *Journal of Market Research Society*, Vol. 39, No. 2, pp. 349-361.
- Kenan, Yıldırım, Performans Değerleme Sistemleri Ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya, 2008
- Keys Danışmanlık 2007: 1-2
- Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği*, (Onuncu Basım), Arıkan Basım Ankara, 2005, s.147
- Kotler, Philip. *Marketing Management*, Prentice Hall, *New Jersey*: 2003, s. 651
- Kotler, Philip. *Pazarlama Yönetimi*, (çev. Yaman Erdal),2 bs. ,İstanbul: Beta Basım, 1984, 140-373.
- Helvacı, M. Akif. Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Yıl:2002 Cilt: 35 Sayı:1-2 s.159
- Miles, *Mystery and Myhem, (Vorkosigan Saga)*, By Lois McMaster Bujold, Bean Books, P:576,
- Managh, Hilary. Internal Mystery Shopping, Enquiries Officer, *BCIC*, 2006, s.2

- McGregor, F. Exploring The Mystery of Service Satisfaction, Proceedings of the 6th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, England, August 2005, s.22-25
- Morrall K., Mystery shopping tests service and compliance, *Bank Marketing*, 1994, 26 (2), 13-23.
- Morrison L.J., Colman A.M. and Preston C.C., Mystery customer research: processes affecting accuracy, *Journal of the Market Research Society*, 1997, 39 (2), 349-361
- Murat, Bilecen, İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007
- Murat, Erdoğan, Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Maltepe Üniversitesi, İstanbul
- Mutlu, Güneş, Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri Ve Önemi , (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006
- Naz, Ağan, Ankara’ da ki Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Performans Değerleme Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007
- Neşe, Burcu, Yavuzçelik, Türk İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Ücretler Üzerindeki Etkisi ,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006
- Norris, P. Reasons Why Mystery Shopping is a Useful and Justifiable Research Method, *The Pharmaceutical Journal*, Vol. 272, No. 12, 2004, pp. 746-747.
- Örücü, Edip, Köseoglu, Mehmet Ali; *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Ankara, Gazi Kitabevi, Eylül 2003 s. 24-56
- Özdemir, Erkan; Eroğlu, Umut, Gizli Müşteri Araştırması: Mobilya Sektöründe Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.3 s.357-381,Isparta, 2009
- Özgen, Hüseyin. Öztürk Azim, Yalçın Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitap Evi, Ankara, 2001, 2001,s. 219
- Orkun, Özsoy, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005
- Palmer, J. Margaret, Performans Değerlendirmeleri,(Çev. Doğan Şahiner), *Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*:9, 1993 s. 4345
- Profilo, 2010, ‘‘Gizli Müşteri Kitapçığı’’ :6-7
- Pulman, M.E., S.K.A. Robson, Visual Methods: Using Photographs to Capture Customers’s Experience with Design, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2007, v:48,n:121, 121-144.

Pazarlama ve Satış Terimleri Sözlüğü

Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kitap Store Basım Evi 2000 s. 54-187

Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı*, İstanbul, 2005, s. 189.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003

Sarıdaldı, E; Sevim, Ş. Müşteri Şikayet Eğilimlerin Değerlendirilmesi Demiryolu Ulaşımı Üzerine Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 2009

Shing, M.N.K. and Spence, L.J., Investigating The Limits of Competitive Intelligence Gathering: Is Mystery Shopping Ethical?, *Business Ethics: A European Review*, 2002, Vol.11, No. 4, pp. 343-353.

Shing, N. M., K. L. J. Spence “Investigating the limits of Competitive Intelligence Gathering: Is Mystery Shopping Ethical?”, *Business Ethics: European Review*, V:11, N:4, 343-353, 2002

Tarlığ, Yaşar Tolga, Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006

Tahsin, Akçakanat, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2009

Tortöp, 2006: 2.Plusvalue.com.tr.

Tural, Mehmet, Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana, 2007

Turgut, Hakan. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, 2001, *Sayıştay Dergisi*, Ankara, s. 42-68.

Tükeltürk, Ş. A, Hizmet İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi, *SOİD*, Y:5, S:4 Ekim- Aralık ,2008 s.55-58

Türkiye Araştırma Dergisi Eğitim Notları s. 35

Uyargil, Cavide. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:968, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 537, Eskişehir, 1997

Uyar, G., <http://www.plusvalue.net/Makaleler/53/>

Vural, Beril Akıncı. ve Coşkun, Gül. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi, 2007, s. 168-176

Wiele A. van der, Boselie P., Hesselink M., Empirical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance, *MSQ*, 12 (3), 2005, 184-193.

- Wiele, T.V. , M. Hesselink, J.V. Iwaarden “Mystery Shopping: A tool to Develop Insight into Customer Service Provision”, *Total Quality Management*, V:16, N:4, 529- 541, 2005
- Wilson, A.M, Mystery Shopping: Using Deception to Measure Service Performance”, *Psychology and Marketing*, 2001, V:18, N:7, 721- 734.
- Wilson, A.M, The Role of Mystery Shopping in the Measurement of Service Performance, *Managing Service Quality*,1998, V:8, N:6, 414- 420.
- Wilson, A.M. and Gutmann, J., Public transport: The Rol of Mystery Shopping in Investment Decision , *Journal of the Market Research Society*, 1998 Vol. 40, No. 4, pp. 285-293.
- Yalın, Deniz. İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, , İstanbul, 2005, s.64
- Önelge, Yeşim, İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme Ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007
- Yılmaz, E. Ferhat, Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi Ve Örnek Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne, 2006, s.39-45
- Zikmund, William G; Babin, Berry J. ; Carr, John J; Mitch Griffin, *Business Research Methods, Eighth Edition*, 2009

İNTERNET KAYNAKLARI

- <http://www.adamo.web.tr>(02.05.2011)
- <http://www.borsa.netkeyfim.com> (12.11.2010)
- <http://www.fgresearch.com/gizlimusteri.php> (26.04.2010)
- <http://www.indusdanismanlik.com/index.asp?ID=34>(21.02.2011)
- <http://www.internationalservicecheck.com/sitehtml/index.html> (28.10.2010)
- <http://www.internationalservicecheck.com/sitehtml/index.html>(24.07.2010)
- http://www.ipsos-kmg.com/gizli_golge_musteri(15.07.2010)
- <http://www.kalitekontrol.com> (26.07.2011)
- <http://www.mungan.com.tr/denetim.asp>(20.11.2010)
- <http://www.nuveforum.net/88-genel-ekonomi/30157-gizli-musteri-denetim>
(09.08.2011)
- <http://www.plusremark.com.tr/menutr/PressRoom/Basin/20031005hurriyet/default>
(13.02.2011)
- <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/satissozluk.htm#G> (06.03.2011)
- <http://www.salespro.com.tr/golge-musteri.html>(12.02.2012)

<http://www.unisbul.com/helion+research+gizli+musteri+arastirmacilarimystery+shoppers-666> (12.09.2011)

MSPA, www.mspa.com.tr (07.06.2010)

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, Bu anket otel işletmelerinde çalışanların gizli müşteri kavramına bakış açısını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Tamamını doldurmak sadece 4 dakikanızı alacaktır. Katılım göstererek bilimsel bir çalışmaya yardımcı olduğunuz için teşekkür ederiz.

Gizli Müşteri: Hizmetin sunulması sırasında belirlenmiş olan kalite süreç ve kurallara uyulup uyulmadığının gözlenmesi için gerçek bir müşteri gibi davranan veya potansiyel bir müşteri olan gizli bir müşterinin gözlemlerine dayanan bir tekniktir.

Gizli Müşteri Uygulamaları: Hizmet sunumunun kalitesinin, sunumda kullanılan prosedürlerin ve süreçlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla, bir işletmenin müşterileri veya olası müşterileri gibi davranan eğitilmiş araştırmacıların kullanıldığı araştırmalara gizli müşteri uygulamaları denilmektedir.

Doç. Dr. Şule Aydın TÜKELTÜRK

Serap TAŞKIN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği
Anabilim Dalı

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum				
1	2	3	4	5				
GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMASI ÖLÇEĞİ								
1	Gizli müşteri uygulamasını kullanan bir işletmede çalışmak isterim.			①	②	③	④	⑤
2	Gizli müşteri uygulamasının çalıştığım işletmede yapılıp yapılmadığından haberdar olmak isterim.			①	②	③	④	⑤
3	Gizli müşteriler tarafından denetlenmemde sakınca görmemekteyim.			①	②	③	④	⑤
4	Gizli müşteri uygulaması işletmeye olan güvenimi sarsar.			①	②	③	④	⑤
5	Gizli müşteri uygulaması ile performansımın ölçülmesi etik kurallara aykırıdır.			①	②	③	④	⑤
6	Gizli müşteri tarafından denetlenmek çalışmamı engeller.(çalışma akışımı yavaşlatır)			①	②	③	④	⑤
7	Gizli müşteri uygulamasının yapıldığını bilmek beni daha çok ve dikkatli çalışmaya teşvik eder.			①	②	③	④	⑤

8	Gizli müşteri uygulaması işgörende işten çıkarılma tedirginliği yaratır.	①	②	③	④	⑤
9	Gizli müşteri uygulaması işgörende cezalandırılma korkusu yaratır.	①	②	③	④	⑤
10	Gizli müşteri uygulaması işgörenin kendisinden daha çok yaptığı işi değerlendirmede kullanılır.	①	②	③	④	⑤
11	Gizli müşteri uygulaması işgörenin güçlü veya zayıf yönlerini ortaya çıkarır.	①	②	③	④	⑤
12	Gizli müşteri uygulaması işgörenin kendisini geliştirmesine imkan sağlar. (kabiliyet ve verimliliği artar)	①	②	③	④	⑤
13	Gizli müşteri uygulaması işgörenlerin müşteriye verdiği önemde artış sağlar.	①	②	③	④	⑤
14	Gizli müşteri uygulaması işgören ile müşteriler arasındaki etkileşimin kalitesini artırır.	①	②	③	④	⑤
15	Gizli müşteri uygulaması işletmenin genel başarısını ve verimliliğini arttırmada etkili olur.	①	②	③	④	⑤
16	Gizli müşteri uygulaması işten çıkarmalar için tek gerekçe olarak kullanılabilir.	①	②	③	④	⑤
17	Gizli müşteri uygulaması cezalandırmalar için tek gerekçe olarak kullanılabilir.	①	②	③	④	⑤
18	Gizli müşteri uygulaması işgörenin hizmet sunumunun kalitesini arttırır.	①	②	③	④	⑤
19	Gizli müşteri uygulaması performans değerlemede etkin bir araçtır.	①	②	③	④	⑤
20	Gizli müşteri uygulaması işgörenin performansını ölçmek için kullanılır.	①	②	③	④	⑤
21	Gizli müşteri uygulaması performans değerlemeye gösterilen önemi belirtir.	①	②	③	④	⑤
22	Gizli müşteri uygulaması işgören (lerin) performansını kıyaslama imkânı sağlar.	①	②	③	④	⑤
23	Gizli müşteri uygulaması işgören performansını arttırır.	①	②	③	④	⑤
24	Gizli Müşteri uygulamaları işletmede işlerin ve hizmet sürecinin aksamaması için etkili bir performans değerlendirme aracıdır.	①	②	③	④	⑤
25	Gizli Müşteri uygulamaları ile işletmedeki tüm işgörenlerin performansları adil ve tarafsız olarak değerlendirilir.	①	②	③	④	⑤
26	Gizli müşteri uygulamaları bütün işgörenlerin performansını değerlemeye yönelik kullanılmalıdır.	①	②	③	④	⑤

27	Gizli müşteri uygulamaları her pozisyon için objektif ve ölçülebilir bir performans değerlendirme sistemidir.	①	②	③	④	⑤
28	Gizli müşteri uygulamaları ile uygulanan performans değerlendirme çalışmaları ile belirlenen amaçlara ulaşıldığını düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
29	Gizli müşteri uygulamaları ile işgörenler işleriyle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını geliştirir.	①	②	③	④	⑤
30	Gizli müşteri uygulamaları işgörenlerin gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamasında yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
31	Gizli müşteri uygulamaları ile devamsızlıklar ve disiplin olayları azalır.	①	②	③	④	⑤
32	Gizli müşteri uygulamaları işgörenlerin kendilerine olan güven duygularını geliştirmek ve onları güdülemek için kullanılan etkin bir yöntemdir.	①	②	③	④	⑤
33	Gizli müşteri uygulamaları işgörenlerin performansları beklenen performansın altında olduğunda bunun nedenleri detaylı olarak incelenme olanağı sağlar.	①	②	③	④	⑤
34	Gizli müşteri uygulamaları ile işgörenlerin amirlerine, iş arkadaşlarına karşı tutum ve davranışları olumlu yönde gelişir.	①	②	③	④	⑤
35	Gizli müşteri uygulamaları ile işgörenin iş arkadaşları ile iş birliği yapmada, değişen şartlara ve görevlere uymada gösterdiği başarı artar.	①	②	③	④	⑤
36	Gizli müşteri uygulamaları ile işgörenler kendilerini uygun bir çalışma ortamında hissederler.	①	②	③	④	⑤
37	Gizli müşteri uygulamaları, çalışanların performansları hakkında geribildirim alma ve hatalarını düzeltme imkanı sunan etkili bir yöntemdir.	①	②	③	④	⑤