



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**10002 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
YÖNETİM SİSTEMİNİN İÇ MÜŞTERİ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Ahmet Akif ÇALIŞIR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAHRAMANMARAŞ
OCAK-2020



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**10002 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
YÖNETİM SİSTEMİNİN İÇ MÜŞTERİ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

DANIŞMAN: Doç. Dr. Canan Gamze BAL
JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU
JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi Necmettin GÜL

Ahmet Akif ÇALIŞIR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAHRAMANMARAŞ
OCAK-2020

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**10002 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ YÖNETİM
SİSTEMİNİN İÇ MÜŞTERİ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Ahmet Akif ÇALIŞIR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No :

Bu Tez /...../...../.... Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

Doç. Dr. Canan Gamze
BAL
BAŞKAN

Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR
UGURLU
ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Necmettin
GÜL
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN
Enstitü Müdürü

Not: Bu tez ve projede kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**10002 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ YÖNETİM
SİSTEMİNİN İÇ MÜŞTERİ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Ahmet Akif ÇALIŞIR

Danışman : Doç. Dr. Canan Gamze BAL
Yıl : 2020, Sayfa: 38+IX
Jüri : Doç. Dr. Canan Gamze BAL (Başkan)
: Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi Necmettin GÜL (Üye)

Son yıllarda teknolojinin gelişmesi ile birlikte iletişim alanında da büyük gelişmeler yaşanmıştır. İletişim alanındaki gelişmeler sayesinde sınırlar ortadan kalkmış ve ticarete büyük artış olmuştur. Bu artışlar beraberinde rekabeti de arttırmış, üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütleri müşteri odaklı olmaya itmiştir. Örgütler müşteri tatminini sağlamak için üretilen ürün veya hizmetin müşteri temelli olmasını, ayrıca müşterilerin ihtiyaçlarını önceden tahmin edip en düşük maliyetle yüksek kalitede ürün veya hizmet üretmek durumunda kalmıştır. Bunu sağlamak için öncelikli olarak, iç müşteri tatmininin sağlanması gerekmektedir. Buna bağlı olarak bu çalışma, 10002 müşteri memnuniyeti yönetim sisteminin iç müşteri tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışanların iş tatminini etkileyecek demografik özellikler incelenmiştir. Ayrıca üretim (gıda, makine, metal) ve hizmet (mobilya ve otomotiv) sektörlerinin iç müşteri tatmini incelenip daha sonra sektörler karşılaştırılmıştır. Çalışma 2019 yılında İç Anadolu Bölgesinde; 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Standardı belgesine sahip olan üretim (gıda, makine, metal) ve hizmet (mobilya ve otomotiv) sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanları tarafından cevaplanmış olup anketler, 368 kişiye dağıtılmış ve bunlardan eksik ve boş bırakılanlar çalışma kapsamından çıkarıldığında toplam 353 adet anket verisi data analizi için kabul edilmiştir. Çalışma sonucunda; gıda, makine ve metal sektöründe medeni durum, mobilya sektöründe ise eğitim durumu iş tatmini üzerinde anlamlı farklılık göstermiştir. Çalışmanın temel amacına yönelik yapılan analizde ise; 10002 müşteri memnuniyeti yönetim sistemi belgesine sahip olan sektörler incelendiğinde hizmet sektörü çalışanlarının iş

tatmin düzeyi üretim sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeyinden daha yüksek bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Müşteri, Müşteri Memnuniyeti, İş Tatmini.



DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY

ABSTRACT

MA THESIS

**A RESEARCH TO DETERMINE THE EFFECT OF
10002 CUSTOMER SATISFACTION
MANAGEMENT SYSTEM ON INTERNAL
CUSTOMER SATISFACTION**

Ahmet Akif ÇALIŞIR

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Canan Gamze BAL
Year : 2020, Pages: 38+IX
Jury : Assoc. Prof. Dr. Canan Gamze BAL (Chairperson)
: Asst. Prof. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU (Member)
: Asst. Prof. Dr. Necmettin GÜL (Member)

With the development of technology in recent years, there have been great developments in the field of communication. Thanks to the developments in the field of communication, the borders have disappeared and there has been a great increase in trade. These increases have also increased competition and pushed organizations operating in the production and service sectors to be customer-oriented. Organizations have had to predict the needs of the products or services produced to ensure customer satisfaction, as well as to produce high quality products or services at the lowest cost in advance. To achieve this, it is primarily necessary to ensure internal customer satisfaction. Accordingly, this study aims to determine the effect of 10002 customer satisfaction management system on internal customer satisfaction. In this context, demographic features that will affect employee job satisfaction was examined. In addition, the internal customer satisfaction of the production (food, machinery, metal) and service (furniture and automotive) sectors were examined and then the sectors were compared. The study was conducted in Central Anatolia Region in 2019; The company, which has the certificate of 10002 Customer Satisfaction Management System Standard, has been answered by the employees of the company operating in the production (food, machinery, metal) and service (furniture and automotive) sectors, and when the surveys were distributed to 368 people and the missing and vacant ones were removed from the study, a total of 353 surveys data has been accepted for data analysis. In the results of working; In the food, machinery and metal sectors, the marital status and in the furniture sector showed a significant difference in job satisfaction. In the analysis made for the main purpose of the study; When the

sectors with 10002 customer satisfaction management system certificate are examined, the job satisfaction level of the service sector employees was found higher than the job satisfaction level of the production sector employees.

Key Words: Customer, Customer Satisfaction, Job Satisfaction.



ÖN SÖZ

Öncelikle hayatımın her yerine bazen küçük bezen de büyük dokunuşlar yapan o dokunuşlar sayesinde benim bugünlere gelmeme vesile olan, hayatım boyunca beni en iyi şekilde yetiştirmeye çalışan her şeyin en güzeline layık olan aileme ve her zaman destekçim olan eşime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışmam ve yüksek lisans eğitimim boyunca geniş bilgi birikimi, yol göstericiliği ve tecrübeleriyle desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, yeri geldiğinde bir hocadan fazlası olan ne karar aldıysam beni destekleyen ve her zaman yanımda olduğunu bildiğim benim için çok değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Canan Gamze BAL 'a emeklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca aklıma bir şey takıldığında, sorularıma cevap bulamadığımda sorularıma yanıt olan bir hocadan ziyade bir abi gibi arkamda duran Sayın Dr. Necmettin Gül'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Kahramanmaraş'ta bulunduğum süre boyunca insanlıklarıyla, yardımlarıyla her daim yanımda olan Sayın Mahsum TUMURBAĞA ve Sayın Gökçen AVCU'ya teşekkürlerimi sunuyorum.

Bugünlere gelmemde emeği geçen desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen bu zorlu süreç boyunca bana sabır ve sevgiyle destek olan herkese sonsuz teşekkürler.

Ahmet Akif ÇALIŞIR
Ocak-2020
Kahramanmaraş

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	III
ÖN SÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	IX
1. GİRİŞ	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	3
3. 10002 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDI	9
3.1. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi'nin Faydaları	9
3.2. Standarda İlişkin Terimler ve Tanımlar	10
3.2.1. Şikayetçi	10
3.2.2. Şikayet	10
3.2.3. Müşteri	10
3.2.4. Müşteri Memnuniyeti	10
3.2.5. Müşteri Hizmeti	10
3.2.6. Geri Bildirim	10
3.2.7. İlgili Taraf	11
3.2.8. Kuruluş	11
3.3. Kılavuz Prensipler	11
3.3.1. Genel	11
3.3.2. Taahhüt	11
3.3.3. Kapasite	11
3.3.4. Şeffaflık	11
3.3.5. Erişilebilirlik	11
3.3.6. Cevap verebilirlik	12
3.3.7. Tarafsızlık	12
3.3.8. Ücretler	12
3.3.9. Bilgi bütünlüğü	12
3.3.10. Gizlilik	12
3.3.11. Müşteri odaklı yaklaşım	12
3.3.12. Hesap verebilirlik	12
3.3.13. İyileştirme	12
3.3.14. Yeterlilik	12
3.3.15. Dakiklik	13
3.4. Şikâyetleri Ele Alma Çerçevesi	13

3.4.1. Kuruluşun Bağlamı.....	13
3.4.2. Liderlik ve Taahhüt	13
3.4.3. Politika	13
3.4.4. Sorumluluk ve Yetki.....	13
3.5. Planlama, Tasarım ve Geliştirme.....	14
3.5.1. Genel.....	14
3.5.2. Amaçlar	14
3.5.3. Faaliyetler.....	14
3.5.4. Kaynaklar	14
3.6. Şikâyetleri Ele Alma Sürecinin İşletilmesi	15
3.6.1. İletişim	15
3.6.2. Şikâyetlerin alınması	15
3.6.3. Şikâyetlerin Takibi	15
3.6.4. Şikâyetlerin Alındığının Bildirilmesi	15
3.6.5. Şikâyetlerin Başlangıç Değerlendirmesi.....	15
3.6.6. Şikâyetlerin İncelenmesi.....	15
3.6.7. Şikâyetlere Cevap Verme	15
3.6.8. Kararın Bildirilmesi.....	16
3.6.9. Şikâyetlerin Kapatılması.....	16
3.7. Sürdürme veya İyileştirme	16
3.7.1. Bilginin Toplanması	16
3.7.2. Şikâyetlerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	16
3.7.3. Şikâyetleri Ele Alma Süreci Memnuniyetinin Değerlendirilmesi.....	16
3.7.4. Şikâyetleri Ele Alma Sürecinin İzlenmesi	16
3.7.5. Şikâyetleri Ele Alma Sürecinin Tetkiki.....	17
3.7.6. Şikâyetleri Ele Alma Sürecinin Yönetim Tarafından Gözden Geçirilmesi...17	
3.7.7. Sürekli İyileştirme	17
4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	18
4.1. Müşteri	18
4.2. Müşteri Türleri.....	18
4.2.1. İç Müşteri	19
4.2.2. Dış Müşteri.....	19
4.3. Müşteri Memnuniyeti.....	19
4.3.1. İç Müşteri Memnuniyeti	20
4.3.2. Dış Müşteri Memnuniyeti	21
5. İŞ TATMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	23

5.1. İş tatmininin Tarihçesi, Tanımı ve Önemi.....	23
5.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	25
5.2.1. Demografik Faktörler	25
5.2.2. Bireysel Faktörler	26
5.2.3. Örgütsel Faktörler.....	26
5.3. İş Tatmininin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	27
6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	28
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	28
6.2. Araştırmanın Yöntemi.....	28
6.3. Evren ve Örneklem	28
6.4. Veri Toplama Araçları	28
6.4.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	28
7. BULGULAR.....	29
8. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	33
KAYNAKLAR	35
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 7.1. İş Tatmininin Sektörlere Göre Güvenirlik Analizi.....	29
Tablo 7.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi.....	29
Tablo 7.3. Gıda Sektöründe İş Tatmini ve Boyutlarının.....	30
Tablo 7.4. Makina Sektöründe İş Tatmini ve Boyutlarının.....	30
Tablo 7.5. Metal Sektöründe İş Tatmini ve Boyutlarının.....	31
Tablo 7.6. Mobilya Sektöründe İş Tatmini ve Boyutlarının.....	31
Tablo 7.7. Sektörlere Göre İş Tatmini Ortalamaları.....	32



1. GİRİŞ

Örgütlerin, değişen ve kendini yenileyen çevre koşulları düşünüldüğünde en önemli kaynaklarından bir tanesi de insan kaynaklarıdır. Teknolojinin sürekli olarak gelişmesine karşılık çoğu örgütün benzer teknolojileri kullanması sonucu örgütlerin çalışma ve işleyiş aşamalarının birbirine benzer duruma gelmesi, insan kaynaklarını daha değerli hale getirmişlerdir. Bunun için örgütler pazarda rekabet üstünlüğünü kazanmak için insan kaynaklarına daha çok önem vermeye başlarken iş görenlerin iş tatminini yükseltmek içinde çalışmalar yapmakta ve iç müşteri ya da dış müşterinin isteklerinin ötesinde kaliteli bir hizmet sunmayı amaçlamaktadırlar.

Dış müşterinin memnuniyeti kadar iç müşterinin memnuniyeti karşılamak örgütler için önemli konulardan biridir. İç müşteriler, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında önemli etkenler arasındadır. Müşterilerle doğrudan etkileşim halinde olan iç müşterilerin aktif ve verimli bir çalışma yapmasının sağlanması için örgüt ile olan beklentilerinin karşılanması ya da farklı bir ifade ile iç müşterilerin tatmin düzeylerinin sağlanmış olması gerekir. Beklentileri karşılanan, memnuniyeti temin edilen iç müşteriler örgütün hedefleri için çalışmaya istekli olacak ve bunun için emek harcayacaktır. Bir örgütte iç müşteri memnuniyeti sağlandığı zaman bu dış müşterilere de aksettirilir, verimlilik ve müşteriye dönüklük artar, bununla beraber dış müşterilere takdim edilecek ürün ve hizmetin kalitesinde de artış görülür. Bundan dolayı iç müşteri memnuniyetini temin etmiş örgütler daha kazançlı ve verimli olacaklardır. Dolayısıyla iç müşteri ve iç müşteri memnuniyetini uygulamak örgütler için en önemli konuların başında gelir.

Teknolojik gelişmelerin hızla arttığı dünyamızda şartlar da sürekli değişmektedir. Bu değişimler dengelerin değişmesini sağlayarak müşteri ve bilişim teknolojisinin önemini de daha da arttırmıştır. Teknolojik yeniliklerin örgütlerde daha çok kullanılması, örgüt içindeki işlerin işleyiş düzenini değiştirmesi sonucunda iç müşterilerin oryantasyona tabi tutulup örgüt içindeki oluşan yeni sistemlere uyum sağlanması gereği ortaya çıkmıştır.

Örgütlerin hedefleri içinde uzun süreli varlığını sürdürebilmesi, örgüt kazancını en yüksek seviyeye ulaştırması gibi hedefler yer almaktadır. Örgütler dinamik yapıda olan kurum ve kuruluşlardır. Etkin olamayan örgüt yapıları piyasada varlığını devam ettirmede problemler yaşar. Örgütlerin sürdürülebilir ve varlıklarını uzun vadede devam ettirebilmesi için müşteri ve iş görenleri arasındaki ilişkiyi etkin bir şekilde yönetmesi gerekir. Bu uyumu sağlamayan örgütler piyasada sorunlarla karşılaşabilmektedir.

Örgütlerin devamlılığını sağlayabilmeleri ve oluşan rekabet ortamında kazançlarının devam ettirmesi için en önemli etkenlerin arasında müşteri ve müşteri memnuniyeti gelmektedir. Farklı bir bakış açısıyla örgütler dış müşterilerin memnuniyeti için gerekli çalışmaları yaptıkları ve devamlılık halinde bunu uyguladıklarında sürekliliği sağlayabilir, verimliliklerini ve kazançlarını artırabilirler. Bundan dolayı dış müşteri memnuniyetinin sağlanması örgütler için önemli konulardan biridir.

Çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; konuyu tanıtmak için giriş yapılmıştır. İkinci bölümde; ulusal ve uluslararası literatür taranarak konuya ilişkin yapılan önceki çalışmalar kısaca tanıtılmıştır. Üçüncü bölümünde; 10002 müşteri memnuniyeti yönetim sistemi standardı, dördüncü bölümünde; müşteri memnuniyeti, beşinci bölümünde ise iş tatmininin literatüründen detaylı bir şekilde bahsedilmiştir. Altıncı bölümünde; araştırmanın yöntemine, yedinci bölümünde;

araştırmanın bulgularına, sekizinci ve son bölümünde ise; sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Oshagbemi'nin (1997), "Örgütsel Üyelerin İş Tatmini Konusunda Rütbenin Etkisi", adlı çalışmasında amaç; rütbenin İngiltere akademisyenlerinin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Rütbe, cinsiyet ve yaş gibi çeşitli demografik soruları içeren bir anket tasarlanmıştır. Bu anket 1102 akademisyene uygulanmış olup toplamda 554 kişi anketi doldurmuştur. Çalışma sonucu; rütbenin üniversite öğretmenlerinin iş tatmini üzerinde doğrudan, olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu, ancak yaş veya cinsiyetin olmadığını göstermiştir. Bu, cinsiyetin kendi başına iş memnuniyeti ile anlamlı bir şekilde ilişkili olmamasına rağmen, üniversite öğretmenlerinin rütbeleri ile karşılaştırıldığında anlamlı olduğunu göstermektedir. Yüksek rütbeli kadın akademisyenler, örneğin kıdemli öğretim görevlileri, okuyucular ve profesörler, meslekleriyle karşılaştırıldığında rütbeli erkek akademisyenlerden daha memnunnlardır. Daha ileri düzeydeki analizler, rütbenin kendi başına ve rütbe ile cinsiyet arasındaki etkileşimin etkisinin, ücretler, promosyonlar ve Birleşik Krallık üniversitelerine ait fiziki koşullar/çalışma olanakları ile ilgili memnuniyetle önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Garcia-Bernal ve diğerlerinin (2005), "İş Tatmini: Cinsiyet Farklılıklarının Ampirik Kanıtı", adlı çalışmasında amaç; İspanyol işçilerin memnuniyetini etkileyen etmenleri ampirik olarak belirlemek ve çalışanların cinsiyetine göre memnuniyetin kilit boyutlarındaki farklılıkların varlığını karşılaştırmaktır. Çalışmada 413 kişiye anket uygulanmış, bunların %66,8'i erkek ve %33,2'si kadınlardan oluşmaktadır. Çalışma sonucu; İspanyol işçilerin iş tatmininin iyileştirmeye duyarlı bir unsur olduğunu göstermektedir. Ayrıca, iş tatmini düzeyinin dört faktör tarafından belirlendiği görülmektedir: "ekonomik yönler", "kişilerarası ilişkiler", "çalışma koşulları" ve "kişisel tatmin". İşçilerin cinsiyetine göre yapılan bir sonraki analizde, erkekler ve kadınlar aynı boyutları dikkate alsalar da, her bir alt boyut için her boyutun etki derecesinin farklı olduğunu göstermektedir.

Bowen ve Cattell'in (2008), "Güney Afrika Miktar Araştırmacılarının İş Tatmini", adlı çalışmasında amaç; Güney Afrika'daki miktar ölçütleri araştırmacılarının yaşadığı iş tatmini ve demografik faktörler, işyeri özellikleri, meslek seçimi ve işyerinde taciz ve ayrımcılık örnekleri arasındaki ilişkinin önemini bildirmektir. Çalışma sonucuna göre iş tatmini ile anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilen demografik faktörler; cinsiyet ve ırktır. Kişisel memnuniyet duyguları, tanınma, zorlu işlerin üstesinden gelme fırsatı ve tekrarlanmayan iş, denetimin derecesi, karar alma sürecine katılım ve işteki sosyal etkileşim fırsatı gibi işyeri özelliklerinin iş tatmini ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Önemli kariyer seçim faktörleri arasında kariyer beklentilerinin yerine getirilmesi, aynı kariyeri tekrar seçmeye istekli olma ve kariyeri başkalarına tavsiye etme istekliliği sayılabilir. Cinsiyet ve dini ilişki temelinde ayrımcılığın iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Gustainienė ve Endriulaitienė'nin (2009), "Satış Yöneticileri Arasında İş Tatmini ve Öznel Sağlık", adlı çalışmasında amaç; iş tatmininin cinsiyet ve yaş ilişkisini incelemek ve iş tatmini ile öznel zihinsel ve fiziksel sağlık arasındaki ilişkiyi bir satış yöneticileri örneğinde sınamaktır. Çalışma kapsamında Litvanya'nın en büyük şehirlerindeki satış organizasyonlarındaki yönetici (105 erkek ve 95 kadın) pozisyonundaki 200 çalışana anket yapılmıştır. İş tatmini, 1967 yılında Weiss, Davis, İngiltere ve Lofquist tarafından geliştirilen 20 maddelik Minnesota Memnuniyet Anketi ile değerlendirilmiştir. Öznel sağlık, öznel fiziksel sağlığı ölçen sorular ve Goldberg (1970) tarafından geliştirilen 12 maddelik Genel Sağlık Anketi ile değerlendirilmiştir. İş

tatmini ve öznel sağlık arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Çalışma sonucu; erkek satış yöneticilerinin, kadınlara kıyasla, genel dışsal iş doyumunda daha yüksek puan aldığını göstermektedir. Genç erkek yöneticilerin genel olarak işlerinden ve özellikle sosyal hizmetten ve özellikle başarılarından (içsel memnuniyet) daha az memnun oldukları görülmektedir. Yüksek öğrenim seviyesine sahip satış yöneticileri (n=139), organizasyondaki sorumluluk (sırasıyla 3.64 ± 0.75 ve 3.25 ± 0.80) ve yaratıcılık (sırasıyla 3.76 ± 0.87 vs 3.43 ± 0.95) ile çalışanlardan daha fazla tatmin olmuşlardır. Yüksek öğrenim (n=61). Yöneticilerin öznel sağlığı ile ilgili cinsiyete bağılı belirgin bir farklılık görülmemiştir. Araştırma, literatürdeki genel bulguları destekleyerek düşük iş tatmini puanlarının daha kötü sağlıkla ilişkilendirilmesini desteklemektedir. Daha kötü öznel ruh sağlığı, bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, yetenek kullanımı ve çalışma koşullarından memnuniyetsizlikle ilgilidir Kadın satış yöneticileri, erkek yöneticilerden farklı olarak, daha iyi öznel fiziksel sağlık, çeşitlilik, ahlaki değerler, sosyal hizmet ve sorumluluktan daha memnunnlardır.

Adio ve Popoola'nın (2010), "Nijerya'daki Federal Üniversite Kütüphanelerinde Kütüphanecilerin İş Tatmini ve Kariyer Taahhüdü", adlı çalışmasında amaç; kütüphane kullanıcılarının ve her bir federal üniversite kütüphanesinin yöneticisinin memnuniyetsizliğini, bu kütüphanelerde çalışan kütüphanecilerin yetersiz finansman, terfi eksikliği, hizmet yetersizliği ve hizmetlerin yetersizliği konusundaki şikayeti karşısında incelemektir. Çalışma kapsamında Nijerya'daki 24 federal üniversite kütüphanesinde bulunan 381 kütüphaneciye anket dağıtılmıştır. Toplamda 363 kişi yanıt vermiş ve anketler analiz için uygun görülmüştür. Çalışma sonucunda; iş tatmininin federal üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin kariyer taahhüdü üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Goinot ve diğerlerinin (2014), "Kişilerarası Güven, Stres ve İş Yerinde Memnuniyet: Ampirik Bir Çalışma", adlı çalışmasında amaç; kişilerarası güvenin iş tatmini üzerindeki etkileri hakkındaki farklı sonuçlar nedeniyle, çalışma, iş stresini bir arabulucu değişken olarak tanıtarak bu ilişkiye daha derinlemesine bakmaktır. Çalışmada İspanya Çalışma ve Göç Bakanlığı tarafından yürütölen 2008 Çalışma Yaşam Kalitesi Anketi'nden alınan 6407 İspanyol çalışanın görüşlerini analiz etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Çalışma sonucu; kişilerarası güvenin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve iş stresinin kısmen bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. Ayrıca, kişilerarası güven, olumsuz bir şekilde iş stresi ile ilgilidir ve bu da iş memnuniyeti ile olumsuz yönde ilişkilidir.

Camgöz-Akdağ ve diğerlerinin (2016), "QFD Tekniğı ile İç Müşteri Memnuniyeti Gelişimi", adlı çalışmasında amaç; iç müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik kalite özellikleriyle ilgili mevcut süreç değerlendirmelerini yapmak için iç müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini uygun hizmet özelliklerine çevirmek için Kalite Fonksiyon Yayılımı (QFD) yöntemini kullanmaktır. Çalışmada, Türkiye'nin en büyük tekstil şirketlerinden birinde online ve yüz yüze olmak üzere toplamda 32.938 kişiye anket dağıtılmış, 24.551 kişi ankete geri dönüş yapmıştır. Çalışma sonucunda; QFD uygulamasının bulguları, iç müşteri odağını, yaklaşık % 12'lik bir iyileşme ile en yüksek ağırlık puanına sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, nezaket ve süreç iletişiminin teknik gereksinimlerindeki gelişmeler, her birinin iç müşteri memnuniyeti kriterleri üzerinde % 9'luk bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Hao ve diğerlerinin (2016), "Örgütsel Adalet ve İş tatmini Arasındaki İlişki", adlı çalışmasında amaç; Çin'deki şirketlere odaklanan ve örgütsel adalet algısı ile Çin ortamındaki iş tatmini arasındaki bağlantıyı tespit etmek, örgütsel adaletin tam zamanlı

ve yarı zamanlı çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmada, 300'den fazla çalışana anket uygulanmış ve bu çalışmanın ampirik verileri, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi gibi istatistiksel analizlere dayanmaktadır. Çalışma sonucunda; çalışanların prosedürel adalet algısının, adalet dağıtımından daha yüksek olduğu görülmüştür. Özel işletmelerde, usul adaleti ve etkileşimli adalet benzer katsayılara sahip olarak test edilmiştir. Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişki tam zamanlı çalışanlar ve yarı zamanlı çalışanlar arasında farklılık göstermiştir.

Valaei ve Jiroudi'nin (2016), "Medya Sektöründe İş Tatmini ve İş Performansı", adlı çalışmasında amaç; medya endüstrisindeki iş tatmini ve çalışan performansı ile ilişkinin yanı sıra demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, gelir, medeni durum ve kategorik moderatörler olarak eğitim düzeyi) arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada, model uyumunun iyiliğini, belirsizlik işareti, ölçüm modeli ve yapılar arasındaki yapısal ilişkileri incelemek için Malezya medya endüstrisindeki çalışanlardan toplam 220 geçerli anket toplanmıştır. Çalışma sonucunda; ödeme, terfi, denetim, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve işin niteliği, çalışanların iş performansına elverişli olduğu, çalışma arkadaşlarının çalışma koşulları, ödeme ve terfi ile takip edilen en yüksek yol katsayısını oluşturduğu tespit edilmiştir. Yan haklar, koşullu kazançlar, iletişim ve iş performansı arasındaki ilişkilere ilişkin hipotezler reddedilmiştir. Yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi, iş tatmini yüzleri ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiyi denetleyen faktörler olarak bulunmuştur.

Huang ve diğerlerinin (2017), "Çin'de İş Tatmini ve Ciro Niyeti", adlı çalışmasında amaç; iş alternatifleri ve politika desteğinin ılımlı etkilerini iş tatmini ve ciro niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada veriler, Çin'de farklı büyüklükteki kuruluşlarda, mülkiyetlerde ve endüstri türlerindeki 462 çalışandan anket yoluyla elde edilmiştir. Çalışma sonucunda; bilişsel iş tatmininin ciro üzerinde duygusal iş tatmini yerine daha güçlü bir olumsuz etkiye sahip olduğu ve her iki etki de hareket kolaylığı ile ilgili faktörlere bağlı olduğu görülmüştür. İş alternatifi düşük olduğunda ve politika desteği yüksek olduğunda bilişsel iş tatmini daha etkili olurken, iş alternatifi yüksek olduğunda ve politika desteği düşük olduğunda duygusal iş tatmini daha az ciroya neden olmaktadır.

Baeza ve diğerlerinin (2018), "Meksikalı Profesyoneller Arasında İş Esnekliği ve İş Tatmini: Sosyo-Kültürel Bir Açıklama", adlı çalışmasında amaç; iş esnekliğinin Meksikalı profesyoneller arasında iş tatminini nasıl etkilediğini araştırmak ve Meksikalı toplumla ilgili kilit sosyo-kültürel moderatörlerin rolüne odaklanmaktır. Çalışmada bu ilişkinin kadınlar için daha önemli olabileceği, çocuklar ve yaşlı ebeveynler gibi bağımlı çalışanlar ve daha genç profesyonel nesiller (örneğin Millennials) araştırılmıştır. Çalışma sonucunda; iş esnekliğinin iş memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğunu bulunmuştur. Bu ilişki bağımlı olmayan çalışanlar için olduğu kadar genç nesiller için de geçerlidir. Şaşırtıcı bir şekilde, iş esnekliği ve iş tatmini arasındaki ilişki cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Bulgular, iş esnekliğinin neden genç nesillere mensup, bağımlı olmayan çalışanlar için iş tatminine daha elverişli olduğunu açıklamaktadır.

Pang ve Lu'nun (2018), "Örgütsel Motivasyon, Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Performans: Tayvan'daki Konteyner Nakliye Şirketlerinin Ampirik Bir Çalışması", adlı çalışmasında amaç; Tayvan'daki konteyner nakliye şirketleri bağlamında motivasyonun iş tatmini ve organizasyonel performans üzerindeki etkisini değerlendirmektir. Ücretlendirme, iş başarısı, iş güvenliği ve iş ortamı dahil olmak üzere keşfedici faktör analizine dayanarak dört motivasyon boyutu belirlenmiştir. Ek olarak, beş iş tatmini boyutu belirlenmiştir: iş politikası, iş özerkliği, iş yükü, iş

performansı ve iş durumu. Örgütsel performans boyutları finansal ve finansal olmayan performansı içermektedir. Çalışmada önemli faktörleri belirlemek için çok sayıda motivasyon, iş tatmini ve örgütsel performans özelliklerini özetlemek için faktör analizi kullanılmıştır. Anket yanıtlarının iç tutarlılığını test etmek için Cronbach Alfa ve düzeltilmiş madde-toplam korelasyon katsayılarına dayanan güvenilirlik testleri kullanılmıştır. Daha sonra ANOVA testleri, katılımcıların seçilen demografik yapıya göre bu faktörleri algılamalarındaki farklılıkları test etmek için kullanılmıştır. Son olarak, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemek için çoklu regresyon modeli analizi yapılmıştır. Çalışma sonucu; ücretlendirme ve iş performansının varlıkların geri dönüşü, ciro artışı ve kârlılık gibi finansal performans boyutları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, iş ortamı ve iş özerkliğinin müşteri hizmetleri, çalışan verimliliği ve hizmet kalitesi gibi finansal olmayan performans boyutları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Yoldemir'in (2018), "İçsel Hizmet Kalitesinin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Algılanan Dışsal Hizmet Değerinin Müşteri Sadakati İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", adlı araştırmasında amaç, yataklı sağlık hizmeti veren üniversite afiliye eğitim ve araştırma hastanesinin cerrahi tıp birimlerinde çalışan sağlık personelinin içsel pazarlama, içsel hizmet algısı ile memnuniyet ve bağlılıklarının dış hizmet değerine (algılanan hastane değeri) ve sonucunda hasta memnuniyeti ve sadakatine etkisini araştırmaktır. Araştırmanın iç müşteri ana kümesini Türkiye'deki üniversite hastanelerinde çalışan öğretim üyeleri, uzman ve asistan hekimler ile ebe hemşireler oluşturmaktadır. Dış müşteri ana kümesini de cerrahi tıp birimlerinde yatarak sağlık hizmeti alan hastalar, refakatçileri ve ziyaretçiler oluşturmaktadır. İç müşterilerden 294 ve dış müşterilerden 1410 anket formu analize alınmıştır. Sonuç olarak; içsel iletişim ve içsel pazar araştırmaları ve eğitim boyutları, etkileşimli içsel hizmet kalitesi değişkenini %32,3 oranında; güven ve gurur boyutları, çalışan sadakati değişkenini %24,9 oranında; örgütsel ve bireysel memnuniyet boyutları, güven değişkenini %26,2 oranında; örgütsel ve bireysel memnuniyet boyutları, gurur değişkenini %19,2 oranında açıklamaktadır. Çalışma sonucu, profesyonellik, parasal maliyet, duygusal algı, altyapı ve algılanan kalite boyutları, nesnel memnuniyet değişkenini %43,2 oranında; nesnel ve öznel memnuniyet boyutları, müşteri taraftarlığı değişkenini %51,2 oranında; nesnel ve öznel memnuniyet, kurum güvenilirliği ve kurum algısı boyutları, müşteri taraftarlığı değişkenini %62,0 oranında; nesnel ve öznel memnuniyet, kurum güvenilirliği boyutları, müşteri tercihi değişkenini %27,1 oranında açıklamaktadır.

Prakash ve Srivastava'nın (2019), "Hasta Odaklılık ve İç Müşteri Memnuniyetini Arttırmada İç Hizmet Kalitesinin Rolü", adlı çalışmasında amaç; sağlık hizmeti ortamındaki iç hizmet kalitesinin (ISQ) önceliklerini ve sonuçlarını belirlemektir. Heterojen sağlık hizmeti ortamı, koordineli bakım, algılanan örgütsel destek (POS), ISQ, iç müşteri memnuniyeti ve hasta merkezli bakım arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Anket 37 maddeden oluşmaktadır. Hindistan'daki doktorlar, hemşireler ve sistem personeli dahil olmak üzere sağlık sistemindeki servis sağlayıcılar arasında dağıtılmıştır. Veri toplamak için rastgele örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Toplam 238 kişiden anket verisi elde edilmiştir. Veriler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonuçları heterojen ortamın, koordine bakımın ve POS'un, sağlık hizmetlerinde iç müşteri memnuniyetini ve hasta odaklılığını yönlendiren ISQ'nun öncülleri olarak hareket ettiğini göstermektedir.

Minh ve diğerlerinin (2019), "Yalın Üretim Uygulamalarının İş Tatmini Üzerinde Olumsuz Bir Etkisi Var mı?", adlı çalışmaları küresel rekabet gücünün artması nedeniyle, yalın üretim uluslararası literatüründe büyük ilgi görmüştür. Önceki

çalışmalar, yalın üretimin imalatçı firmaların performansı üzerindeki olumlu etkilerini göstermiş olsa da, yalın uygulamaların işin iki yönü üzerindeki etkisi, yani özellikleri ve memnuniyeti henüz net değildir. Bu çalışma, yalın üretimin iş tatmini üzerindeki etkilerini anlamak için iş özelliklerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada veriler yalın üretim şirketlerinde çalışan 206 çalışandan anket yoluyla elde edilmiştir. Çalışma sonucu; müşteri ilişkileri, insan kaynakları ve ürün tasarımı uygulamalarının iş özellikleriyle iş tatmini üzerinde olumlu dolaylı etkilere sahip olduğunu, süreç ve ekipman uygulamalarının olumsuz dolaylı etkilerinin olduğunu göstermektedir.

Çağan'ın (2019), "Mobilya Endüstrisinde İç Müşteri Memnuniyetinin İstanbul İlinde İrdelenmesi", adlı çalışmasında İstanbul ilinde mobilya endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan iç müşterilerin memnuniyetlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla İstanbul ilinde mobilya endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 384 iç müşteri ile anket uygulaması yapılarak memnuniyetleri hakkında bilgi toplanmıştır. Çalışma sonucunda; işletmelerin iç müşteriye adil şekilde davrandıkları, sağlanan sosyal imkanlardan dolayı iç müşterilerin performanslarının arttığı belirlenmiştir. Ayrıca iç müşteriler üst yöneticilerle iletişimlerinin güçlü olduğunu, işverene önerilerini rahatlıkla sunabildiklerini ve işyerlerinde takdir görmek istediklerini belirtmişlerdir. Yapılan işin iç müşterinin beklentilerini karşılama durumunda işlerine sevecek gittikleri ve işe bağlı devamlılık oranlarında artışlar olduğu belirlenmiştir.

Muskat ve Reitsamer'in (2019), "Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Y Kuşağı: Cinsiyet ve Örgütsel Tip İş Memnuniyetini Nasıl Azaltmaktadır?", adlı makale çalışmasında amaç; iş yaşam kalitesinin iş memnuniyetini nasıl etkilediğini incelemek, cinsiyet ve örgütsel tipin bu ilişkiyi Y Kuşağı için denetleyip denetlemediğini test etmektir. Çalışma kapsamında Avrupa'da ağırlama işletmelerinde 328 Y kuşağı çalışandan anket verileri toplanmıştır. Çalışma sonuçlarından birincisi; cinsiyet ve örgütsel tip Y kuşağı için iş yaşam kalitesi-iş doyumu ilişkisini etkilemektedir. İkincisi, iş güvenliği kadın çalışanlar için iş doyumu düzeylerini değiştirmezken, yüksek iş güvenliği seviyeleri erkek çalışanlar için iş memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Üçüncüsü, işte takdir almak hem kadınlar hem de erkekler için iş memnuniyetini artırır, ancak işte çok az takdir alındığında kadınlar daha memnun kalırlar. Dördüncüsü, kararlara katkıda bulunma fırsatlarına sahip olmak Y kuşağının iş memnuniyetini olumlu yönde etkiler. Beşinci olarak, bağımsız örgütlerde söyleme hakkına sahip olmak daha önemliken, bir çalışanın kendi potansiyelini gerçekleştirme fırsatı kurumsal organizasyonlarda daha yüksek iş memnuniyetine yol açmaktadır.

Sang ve Diğerlerinin (2019), "İş Tatmininin Etki Mekanizması ve Proje Üyeleri Arasında Bilgi Paylaşımına Olumlu Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Moderatör Rolü", adlı makale çalışmasında amaç; Çin inşaat endüstrisindeki proje üyeleri arasında iş tatmini ve bilgi paylaşımı üzerindeki olumlu etkiyi araştırmak ve psikoloji açısından yeni bir yaklaşım bulmak için aralarındaki örgütsel bağlılığın rolünü test etmektir. Çalışma, Çin'deki 80 proje yönetim organizasyonundan 540 proje üyesi örneklemeyle doğrulayıcı faktör analizi ve hiyerarşik regresyon analizine dayanan ampirik bir çalışmadır. Çalışma sonucu; iş tatmininin ve proje üyelerinin olumlu etkilerinin bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir; örgütsel bağlılık, kısmen Çin bağlamında iş memnuniyeti ve proje üyeleri arasında bilgi paylaşımı üzerindeki olumlu etkiyi artırabilir.

Mickson ve Anlesinya'nın (2019), "Gana'daki Yerel Yönetim Memurları Arasında İş Memnuniyetini Arttırmak: Farklı Liderlik Davranışlarının Göreceli Rollerini", adlı makale çalışmasında amaç; dönüşümcü ve işlemsel liderlik davranışlarının

yerel yönetim çalışanlarının iş doyumu üzerindeki etkisini incelemek ve bu iki liderlik davranışından hangisinin Gana'daki yerel yönetim memurları arasında iş memnuniyetinin daha iyi bir yordayıcısı olduğunu belirlemektir. Çalışma sonucu; dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik davranışlarının Gana'nın Yerel Yönetim hizmetinde çalışanların iş doyumu üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Şaşırtıcı bir şekilde, sonuçların eleştirel incelenmesi, işlemsel liderlik davranışının, Gana Yerel Yönetim Hizmetindeki dönüşümcü liderlik davranışına göre iş memnuniyetinin daha iyi bir yordayıcısı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, bulgular her iki liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinin çalışanların yaşına, eğitim düzeyine ve cinsiyete göre değişebileceğini düşündürmektedir.

3. 10002 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDI

Günümüzde global ticaretin yaygınlaşması ve benzer kuruluşların artması rekabet şartlarının daha da sertleşmesine sebep olmuştur. Bu durum, kuruluşların en önemli varlık sebebi olan müşteri kavramını daha da önemli kılmıştır. Kuruluşlar açısından müşterimizin beklenti ve şikâyetlerine kayıtsız kalmak gibi bir lüks kalmamıştır. Müşteri beklentilerinin kişiden kişiye değişmesi bu durumu kontrol etmeyi zorlaştırmakta ve sistematik bir yaklaşımı şart koşturmaktadır. Geleneksel metotlarla müşteri beklentilerini karşılamaya çalışmak günümüzde artık yeterli olamamaktadır. Müşteri beklentilerinin artması ve pazar payının giderek küçülmesinden dolayı kuruluşlar müşteri memnuniyeti proseslerini oluşturmakta ve yönetmekte zorlanmaya başlamışlardır (TSE, 01.01.2020).

10002 müşteri memnuniyeti yönetim sistemi standardı, elektronik ticaret ile ilgili olanlar dâhil olmak üzere, ticari veya ticari olmayan faaliyetlerin bütün tipleri için etkili ve verimli şikâyetleri ele alma sürecinin planlanması, tasarlanması, geliştirilmesi, işletilmesi, saklanması ve iyileştirilmesi için kılavuz bilgiler sağlar. Bu standarttan kuruluşun, müşterilerinin, şikâyet sahiplerinin ve diğer ilgili tarafların yararlanması amaçlanmıştır (TSE, 2018: 1). Ayrıca bu standart bütün sektörlerde, yaptıkları işlere büyüklüklerine, mal ve hizmetlerine bakılmaksızın uygulanabilir. Özellikle şikâyetlerin kuruluşlar tarafından ele alınma yönlerini açıklayan bir yaklaşımdır (Şahin, 2014: 75).

Şikâyetlerin ele alınması yoluyla elde edilen bilgi, ürünler, hizmetler ve süreçlerde iyileştirmeyi sağlayabilir ve şikâyetler uygun şekilde ele alındığında, büyüklüğüne, mahalline ve sektörüne bakılmaksızın kuruluşun itibarını arttırabilir. Dünya piyasasında, şikâyetlerin tutarlı bir şekilde ele alındığı güvenini verdiği için dolayı bu standart kullanmanın değeri daha fazla anlaşılmaktadır. Bu standart, şikâyetleri ele almada aşağıda belirtilen hususları açıklar (TSE, 2018: 1):

- a) Geri bildirim (müşteri şikâyetleri dâhil) açık, müşteri odaklı bir ortamın oluşturulmasıyla, alınan tüm şikâyetleri çözüme ulaştıran ve kuruluşun, müşteri hizmetleri dâhil olmak üzere ürünlerini ve hizmetlerini iyileştirme kabiliyetini güçlendiren müşteri memnuniyetinin artırılması;
- b) Personel eğitimi dâhil olmak üzere kaynakların uygun şekilde edinimi ve kullanıma sunulması ile üst yönetimin sürece katılımı ve taahhüdü;
- c) Şikâyetçilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin tanınması ve ele alınması;
- d) Şikâyetçilere açık, etkili ve kullanımı kolay şikâyet etme süreci sağlanması;
- e) Müşteri hizmetleri dâhil olmak üzere ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek için şikâyetlerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi;
- f) Şikâyetleri ele alma sürecinin tetkiki;
- g) Şikâyetleri ele alma sürecinin etkinliğinin ve verimliliğinin gözden geçirilmesi.

Bu standart, çözüm için kuruluşun dışına yönlendirilen anlaşmazlıklar ile istihdamla ilgili anlaşmazlıklar için geçerli değildir.

3.1. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi'nin Faydaları

- Müşterilerden gelen geri bildirimler doğrultusunda nasıl bir yol izleneceğini gösterir.
- Müşteri şikâyetleri konusunda çalışanların bilinç ve dikkatlerini geliştirir.
- Müşterinin önemsendiğini gösterir.
- Müşteri memnuniyeti sağlar.
- Şikâyetlerin tekrarını engelleyerek çözüm olanakları sunar.

- Kuruluşun itibarını arttırır.
- Müşterileri elde tutma maliyetlerini azaltır (belgelendirme.ctr.com.tr, 20.12.2019).

3.2. Standarda İlişkin Terimler ve Tanımlar

10002 Müşteri memnuniyeti yönetim standardına ilişkin terim ve tanımlara aşağıda yer verilmiştir:

3.2.1. Şikayetçi

Şikayette bulunan birey, kamu-özel kuruluş ya da temsilcileri (Şahin, 2014: 78).

3.2.2. Şikayet

Bir kuruluşa mal ve hizmetleri veya şikayetleri ele alma süreçleri ile ilgili yapılan memnuniyetsiz olarak ifade edilebilir. Bu durumda şikayette bulun kişi, kuruluş ya da temsilcileri geri bildirim beklemektedir. Bu geri bildirimden kasıt cevap ya da çözümdür (Şahin, 2014: 78).

3.2.3. Müşteri

Müşteri, kişi veya kuruluş için amaçlanan veya bunlar tarafından talep edilen bir ürün veya hizmeti teslim alabilecek veya teslim alan kişi veya kuruluş olarak ifade edilebilir (TSE, 2018: 2).

3.2.4. Müşteri Memnuniyeti

Oluşturulan müşteri koşullarının müşteri tarafından algılanma derecesidir (Şahin, 2014: 78). Ürün veya hizmet teslim edilene kadar kuruluş veya ilgili müşterinin kendisi tarafından müşterinin beklentisi bilinmeyebilir. Yüksek müşteri memnuniyetinin sağlanması için, ifade edilmemiş, genel olarak bahsedilmemiş veya zorunlu olmadığı durumlarda dahi, müşterinin bir beklentisinin karşılanması gerekli olabilir. Nitekim şikâyetler düşük müşteri memnuniyetinin genel bir göstergesidir; ancak şikâyetlerin yokluğu, kesin olarak yüksek müşteri memnuniyeti anlamına gelmemektedir. Müşteri gerekliliklerine müşteri ile birlikte karar verilmiş olsa bile bu, yüksek müşteri memnuniyeti anlamına gelmemektedir (TSE, 2018: 2).

3.2.5. Müşteri Hizmeti

Bir ürün veya hizmetin ömür döngüsü boyunca müşteri ile kuruluş arasındaki etkileşimi ifade etmektedir (www.iso10002belgesi.net, 19.12.2019).

3.2.6. Geri Bildirim

Mal veya hizmetleri ya da şikayetleri ele alma süreçleri ile ilgili olarak görüşler, yorumlar ve ilgi beyanlarının tümüdür (Şahin, 2014: 79).

3.2.7. İlgili Taraf

Bir kararı veya faaliyeti etkileyen, bunlardan etkilenen veya bunlardan etkilendiğini düşünen kişi veya kuruluş olarak ifade edilebilir (TSE, 2018: 3).

3.2.8. Kuruluş

Hedeflerine ulaşmak maksadıyla kendi sorumlulukları, yetkileri ve ilişkilerinin olduğu işlemlere sahip bir veya bir grup kişi olarak açıklanabilir (TSE, 2018: 3).

3.3. Kılavuz Prensipler

TSE (2018: 3-4) ve Şahin (2014: 80-88)'in çalışmasında kılavuz prensipler aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

3.3.1. Genel

Şikâyetlerin etkili ve verimli bir şekilde ele alınması için 3.3.2 ve 3.3.15' de yer alan kılavuz prensiplere bağlı kalınmalıdır.

3.3.2. Taahhüt

Kuruluş, şikâyetleri ele alma sürecini tanımlamayı ve uygulamayı aktif bir şekilde taahhüt etmelidir.

3.3.3. Kapasite

Şikâyetleri ele alma için yeterli kaynakların erişilebilir hâle getirilmesi ve taahhüt edilmesi ve bunların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekir.

3.3.4. Şeffaflık

Şikâyetleri ele alma sürecinin müşterilere, personele ve konuya ilişkin ilgili diğer taraflara iletilmelidir. Bireysel şikâyetçilere, şikâyetlerinin ele alınmasına ilişkin yeterli düzeyde bilgi verilmelidir.

3.3.5. Erişilebilirlik

Bir şikâyetleri ele alma sürecinin, bütün şikâyetçiler için kolayca erişilebilir olmalıdır. Şikâyetlerin yapılması ve çözüme ulaştırılmasına dair ayrıntılı bilgiler verilmelidir. Şikâyetleri ele alma sürecinin ve bunları destekleyen bilgilerin kolay anlaşılabilir ve kullanılabilir olmalıdır. Bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır. Şikâyet yapmaya yönelik bilgilerin ve yardımın, şikâyetçiler için dezavantaj oluşturmayacak şekilde, büyük boy baskı, Braille veya teyp gibi alternatif formatlar dâhil olmak üzere, ürünün ve hizmetin sunulduğu veya sağlandığı format veya dilde, mevcut olmalıdır.

3.3.6. Cevap verebilirlik

Kuruluş, şikâyetleri ele alma ile ilgili olarak müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalıdır.

3.3.7. Tarafsızlık

Her bir şikâyet, şikâyetlerin ele alınması süreci esnasında, adil, tarafsız ve önyargısız bir şekilde değerlendirilmelidir.

3.3.8. Ücretler

Şikâyetlerin ele alınması süreci, şikâyetçi için ücretsiz olmalıdır.

3.3.9. Bilgi bütünlüğü

Kuruluş, şikâyetleri ele alma konusundaki bilgilerin doğru olmasını ve yanlış yönlendirmemesini ve toplanan verinin ilgili, doğru, tam, anlamlı ve faydalı olmasını sağlamalıdır.

3.3.10. Gizlilik

Gerektiğinde, şikâyetçi ile ilgili kişisel bilgilerin, sadece kuruluş içerisinde şikâyetin ele alınması amacıyla erişilebilir olması ve müşteri veya şikâyetçi bunun açıklanmasına açıkça rıza göstermedikçe veya açıklama kanunen zorunlu değilse açıklanmamalıdır.

3.3.11. Müşteri odaklı yaklaşım

Kuruluş, ele almaya dair şikâyetlere ilişkin olarak müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemeli ve geri bildirimine açık olmalıdır.

3.3.12. Hesap verebilirlik

Kuruluş, şikâyetleri ele alma ile ilgili karar ve eylemlerinin hesap verebilir olmasına ve raporlanmasını oluşturmalı ve sürdürmelidir.

3.3.13. İyileştirme

Şikâyetleri ele alma sürecinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, kuruluşun daimî hedefi olmalıdır.

3.3.14. Yeterlilik

Kuruluş personeli, şikâyetleri ele almak için gerekli kişisel davranışlara, deneyimleri, eğitime, öğretime ve tecrübeye sahip olmalıdır.

3.3.15. Dakiklik

Şikâyetler, şikâyetin ve kullanılan sürecin niteliğine göre yapılabildiği kadarıyla hızlı bir şekilde ele alınmalıdır.

3.4. Şikâyetleri Ele Alma Çerçevesi

3.4.1. Kuruluşun Bağlamı

Şikâyetleri ele alma sürecinin planlanması, tasarlanması, geliştirilmesi, faaliyete geçirilmesi, sürekliliğinin sağlanması ve iyileştirilmesinde, kuruluş kendi konu kapsamında aşağıdaki yöntemleri kullanımını göz önünde bulundurmalıdır (TSE, 2018: 4):

- Kuruluşun amacına ilişkin olan ve şikâyetleri ele alma amaçlarını yerine getirme kapasitesini etkileyen dış ve iç meselelerin tanımlanması ve ele alınması;
- Şikâyetleri ele alma sürecine ilişkin ilgili tarafların tanımlanması ve bu ilgili tarafların ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin ele alınması;
- Şikâyetleri ele alma sürecinin, sınırları ve uygulanabilirliği dâhil olmak üzere ve yukarıda belirtilen ilgili tarafların ihtiyaçları ve iç ve dış sorunları dikkate alınarak kapsamının tanımlanması.

3.4.2. Liderlik ve Taahhüt

Etkili ve verimli şikâyetleri ele almaya üst yönetimin liderlik etmesi ve kuruluşun buna aktif olarak taahhüt etmeli ve liderliği göstermelidir. Bu taahhüdün, özellikle kuruluşun üst yönetimi tarafından gösterilmesi ve teşvik edilmesi önemlidir (TSE, 2018: 5).

3.4.3. Politika

Şikâyetleri ele alma süreci için politika ve amaçlar oluşturulurken aşağıdaki faktörler dikkate alınmalıdır:

- Uygulanabilir tüm yasal ve düzenleyici gerekliliklerin tanımlanması;
- Finansal, operasyonel ve kurumsal gereklilikler;
- Müşteriler, personel ve konuya ilişkin diğer ilgili taraflardan gelen girdiler.

Kalite politikası ile şikâyetlerin ele alınması birbiriyle uyumlu olmalıdır.

3.4.4. Sorumluluk ve Yetki

- Üst yönetim sorumlu olmalıdır.
- Şikâyetleri ele alma yönetim temsilcisinin sorumlu tutulmalıdır.
- Şikâyetleri ele alma süreçlerine dâhil olan diğer yöneticiler, sorumluluk alanları içerisinde uygulanabilir olduğunda, sorumlu olmalıdır.

3.5. Planlama, Tasarım ve Geliştirme

3.5.1. Genel

Kuruluş, müşteri sadakatini ve memnuniyetini artırmak, sağlanan ürün ve hizmetlerin kalitesini de iyileştirmek için etkili ve verimli bir şikâyetleri ele alma sürecini planlamalı, tasarlamalı ve geliştirmelidir. Bu sürecin, birtakım birbiriyle ilişkili faaliyetleri kapsamı ve süreçte şikâyetleri ele alma politikasına uyumu sağlamak ve amaçları gerçekleştirmek için çeşitli personel, bilgi, malzeme, mali ve altyapı kaynaklarını kullanmalıdır. Kuruluş, diğer kuruluşların şikâyetlerin ele alınmasıyla ilgili en iyi uygulamaları dikkate almalıdır. Kuruluş, müşterilerin ve şikâyetleri ele almaya ilişkin ilgili tarafların beklenti ve algılarını anlamaya çalışmalıdır. Şikâyetleri ele alma sürecinin oluşturulması ve kullanılmasında kuruluşun ortaya çıkabilecek riskler ve fırsatları göz önünde bulundurmalı ve ele almalıdır. Bu eylemler, aşağıdakileri içerir (TSE, 2018: 6-7):

- Süreçlerin ve riskler ve fırsatlara dair dış ve iç meselelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi;
- Belirli riskler ve fırsatların tanımlanması ve irdelenmesi;
- Düzeltici faaliyetlerin ve tanımlanan ve irdelenen riskler ve fırsatlara dair iyileştirmelerin planlanması, tasarlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi.

3.5.2. Amaçlar

Üst yönetim, şikâyetleri ele alma amaçlarının kuruluş içerisindeki ilgili işlev ve düzeyler için oluşturulduğunu ve iletildiğini garantiye almalıdır. Bu amaçların ölçülebilir ve şikâyetleri ele alma politikasıyla tutarlı olmalıdır. Bu amaçlar, detaylandırılmış performans kriterleri gibi düzenli aralıklar için belirlenmelidir.

3.5.3. Faaliyetler

Üst yönetim, müşteri memnuniyetini sürdürmek ve arttırmak için yapılan şikâyetleri ele alma sürecinin planlamasını, tasarlanmasını ve geliştirilmesini güvence altına almalıdır. Şikâyetleri ele alma süreci, kuruluş kalite yönetim sisteminin diğer süreçleriyle bağlantılı ve uyumlu olabilir.

3.5.4. Kaynaklar

Şikâyetleri ele alma sürecinin etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını güvence altına almak için üst yönetimin, kaynak ihtiyaçlarını değerlendirmesi ve bunları temin etmelidir. Bunlar personel, eğitim, prosedürler, dokümantasyon, uzman desteği, malzemeler ve donanım, bilgisayar yazılımı ve donanımı ve mali kaynaklar gibi kaynakları kapsar.

Şikâyetleri ele alma sürecine dâhil olan personelin seçimi, desteklenmesi ve eğitimi özellikle önemli faktörlerdendir.

3.6. Şikâyetleri Ele Alma Sürecinin İşletilmesi

3.6.1. İletişim

Şikâyetleri ele alma süreciyle ilgili bilgilerin, broşürler, kitapçık veya elektronik ortamda olabilecek şekilde müşteriler, şikâyetçiler veya konuya ilişkin ilgili diğer taraflar için erişilebilir kılınmalıdır. Şikâyetçiler için dezavantaj oluşturmaması için bu tip bilgiler, olabildiğince anlaşılır bir dilde ve herkes için erişilebilir formatlarda sağlanmalıdır.

3.6.2. Şikâyetlerin alınması

İlk şikâyetin rapor edilmesi üzerine, şikâyetin, yardımcı bilgiler ve bir benzersiz tanımlayıcı kod ile birlikte kaydedilmelidir. İlk şikâyetin kaydında, şikâyetçi tarafından istenenler ve aşağıdakiler dâhil olmak üzere şikâyetin etkili olarak ele alınması gerekir.

3.6.3. Şikâyetlerin Takibi

İlk kabulden şikâyetçinin memnun edilmesine veya nihai bir karara varılana kadar, bütün süreç boyunca şikâyet takip edilmelidir. Şikâyetçiye, isteği üzerine ve düzenli aralıklarda en azından önceden belirlenmiş zaman aralıkları ile güncel durum bilgisi verilmelidir. Şikâyetçilere nazik davranılmalı ve şikâyetlerin ele alınması sürecindeki ilerlemeler hakkında bilgi verilmelidir.

3.6.4. Şikâyetlerin Alındığının Bildirilmesi

Her bir şikâyetin alındığı bilgisi şikâyetçiye derhal bildirilmelidir (ör. posta, telefon ve e-posta yoluyla).

3.6.5. Şikâyetlerin Başlangıç Değerlendirmesi

Şikâyetlerin alınmasından sonra, her bir şikâyet ilk olarak ciddiyeti, güvenliğe etkisi, karmaşıklığı, etkisi ve derhal harekete geçilmesi ihtiyacı veya ihtimali gibi kriterler açısından değerlendirilmelidir. Şikâyetlere aciliyet durumlarına göre kısa sürede cevap verilmelidir. Örneğin, önemli sağlık ve güvenlik durumları derhal ele alınmalıdır.

3.6.6. Şikâyetlerin İncelenmesi

Bütün ilgili durumların ve şikâyete konu bilginin araştırılması için her türlü makul çaban sarf edilmelidir. Araştırma seviyesinin, şikâyetin oluşma sıklığı ve ciddiyeti ile orantılı olmalıdır.

3.6.7. Şikâyetlere Cevap Verme

Uygun bir araştırma sonrasında, kuruluş bir öneri getirmelidir; örneğin, sorunun düzeltilmesi ve gelecekte olmasının önlenmesi. Şikâyet derhal çözüme

ulaştırılmıyorsa, sonrasında mümkün olan en kısa zamanda, Şikâyetin etkili bir çözüme ulaştırmasını amaçlayan bir Şekilde konu ele alınmalıdır.

3.6.8. Kararın Bildirilmesi

Şikâyet hakkında alınan karar veya gerçekteştirilen her bir eylem, karar alınır alınmaz veya eylem yapılır yapılmaz ilgili Şikâyetçi ve personele bildirilmelidir.

3.6.9. Şikâyetlerin Kapatılması

Şikâyetçi önerilen karar veya eylemi kabul ederse, bunlar uygulanmalı ve kaydedilmelidir. Şikâyetçi önerilen karar veya eylemi reddederse Şikâyet açık tutulmalıdır. Bu durumun kaydedilmeli ve Şikâyetçi iç ve dış kaynaklı alternatif çözümler hakkında bilgilendirilmelidir. Kuruluş, bütün iç ve dış kaynaklı makul çözümler yolları tükenene veya müşteri tatmin olana kadar Şikâyetin ilerlemesini izlemeyi sürdürmelidir.

3.7. Sürdürme veya İyileştirme

3.7.1. Bilginin Toplanması

Kuruluş, Şikâyetleri ele alma sürecinin performansını kaydetmelidir. Kuruluş, Şikâyetleri ve cevapları kaydetme, bu kayıtları kullanma ve yönetme prosedürlerini oluşturmalı ve uygulamalı ve bunları yaparken, kişisel bilgileri korumalı ve Şikâyetçilerin gizliliğini sağlamalıdır. Toplanan bilgi ilgili, doğru, tam, anlamlı ve faydalı olmalıdır.

3.7.2. Şikâyetlerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Şikâyetin asıl nedeninin ortadan kaldırılmasını ve sağlanan süreçler, ürünler ve hizmetlerdeki iyileştirmeler veya değişiklikler için fırsatların tanımlanmasını kolaylaştırmak için bütün Şikâyetler sınıflandırılmalı ve sonrasında, tekrarlanan ve bir defa olan sorun ve eğilimler sistematiki tanımlanmalıdır.

3.7.3. Şikâyetleri Ele Alma Süreci Memnuniyetinin Değerlendirilmesi

Şikâyetçilerin Şikâyetleri ele alma süreci ile ilgili memnuniyet seviyelerini belirlemek için düzenli olarak faaliyetler gerçekteştirilmelidir. Bu faaliyetler, Şikâyetçilerin rastgele zamanlarda anketlere dâhil edilmesiyle ve diğer tekniklerle yapılabilir.

3.7.4. Şikâyetleri Ele Alma Sürecinin İzlenmesi

Şikâyetleri ele alma sürecinin sürekli izlenmesinde, gerekli kaynaklar (personel dâhil) ve toplanacak veriler belirlenmelidir. Şikâyetleri ele alma sürecinin performansı önceden belirtilen kriterlere göre ölçülmelidir.

3.7.5. Şikâyetleri Ele Alma Sürecinin Tetkiki

Kuruluş, Şikâyeti ele alma sürecinin performansını değerlendirmek için tetkikleri düzenli olarak yapmalı veya yaptırmalıdır.

3.7.6. Şikâyetleri Ele Alma Sürecinin Yönetim Tarafından Gözden Geçirilmesi

- Kuruluşun üst yönetimi Şikâyetlerin ele alınma sürecini, düzenli olarak gözden geçirmelidir.
- Yönetimin yaptığı gözden geçirmelidir.
- Yönetimin gözden geçirmesinin çıktılarında yer vermelidir.

3.7.7. Sürekli İyileştirme

Kuruluş, Şikâyetleri ele alma sürecinin etkinliğini ve verimliliğini sürekli iyileştirmelidir. Sonuç olarak kuruluş, ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini sürekli iyileştirebilir. Bu, düzeltici faaliyetler, riskler ve fırsatlara ilişkin yapılan faaliyetler ve yenilikçi iyileştirmeler yoluyla elde edilebilir. Kuruluş, Şikâyete yol açan mevcut sorunların tekrarlanmasını ve potansiyel sorunların ortaya çıkmasını önlemek için bunların sebeplerini ortadan kaldıracak eylemleri gerçekleştirmelidir.

4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

4.1. Müşteri

Müşteri konusunun iyi kavranması için ilk başta tüketiciyi açıklamak gerekir. Tüketici, doyum sağlayabilecek gereksinimleri, harcama yapacak mali gücü ve bu yönde talebi olan kişi veya kuruluş; müşteri ise belli bir örgütün ürününü ticari ya da bireysel amaçları gereği belli bir ücret karşılığı satın alan ya da alabilecek düzeye sahip kişi ve örgütler olarak açıklanabilmektedir (Alabay, 2008: 3).

Tüketici kavramını iyice kavrayabilmek ve müşteri ile arasındaki bağlamı öğrenme açısından kanunlar ve yapılan araştırmalar açısından tüketici kavramını incelemek gereklidir. İşletmeler müşteri kavramını belirtince; üretilen malı tüketen, alıcı, örgüt, organizasyon, yönetici, öğrenci, vb. kişiler veya topluluklar müşteriyi temsil eder. Müşteri; bir örgüt veya kurumdan düzenli olarak ürün temin eden kişi veya gruplar olarak tanımlanabilir. Alıcı; bir işletmenin ürettiği ürünü satın alma amacıyla olan ve bu amaç doğrultusunda eylemde bulunan kişi ve gruplardır. Üretilen mal veya hizmeti satın alma sonucunda ürünün piyasa değerini ödeyen birey ve örgütlere müşteri ya da alıcı denir (Arslan, 2014: 10).

Müşteri kavramı Arapça kökenli olup “istişare” kelimesinden türetilmiştir. Müşteri kavramı olarak işletmelerin üretim süreci sonrasında ortaya koyduğu mal ve hizmetlerin ulaştığı son evredir. Bunun nedeni ise müşteriler genel olarak “tüketici” diye adlandırılrsa da “endüstriyel sebeplerle” satın alma yapan kişiler de, satın alma işine göre müşteridir. Tüm bunların dışında müşteriler arasında alım satım yapan kişiler de ürünün ilk satışını yapanlar için müşteri sınıfına dâhil edilmektedir (Atan, 2017).

Bir örgüt için müşteri, üretim süreci sonundaki mal ve hizmeti tüketendir. Daha kolay anlaşılır tanımla ifade etmek gerekirse üretilen mal ve hizmeti tüketiciye ulaştıran değil, üründen direkt faydalanan kişidir (Çiçek, 2006: 2).

Küreselleşmenin iş ortamına etkileri ve değişim üzerindeki yeni yaklaşımları ile bilinen kavramların da değişmesi ve yeniliklerle birlikte içinde bulunduğumuz çağın koşullarına göre uyumlu hale gelmesi olmuştur. Oluşan bu sistemde örgütlerin ürettiği mal ve hizmetlerin değerlerini karşılayarak satın alan kişiler, müşteri kavramında yeni yaklaşımlar kazanmıştır (Karadeniz, 2014: 17).

Müşteri kavramı üretilen ürün ya da hizmetleri en son aşamadaki tüketen olarak ifade edilir. Bu tanıma göre hizmetin ilk aşaması olan üretiminden ambalajlanarak tüketen kişilere ulaştırılması sürecindeki aşamaları oluşturan bireyler de müşteri konumunda olmalıdır. Üretilen ürünleri alacak tüm kişi ve kurumlar da müşteri şeklinde tanımlanmalıdır. Bu açıdan hem örgüt içi hem de dışındaki örgütün mal ve hizmetlerinin kullanan kişiler de müşteri olarak adlandırılır. Müşterilerin sadece dış müşteri konumunda kalmaması iç müşterileri ya da örgüt içi arkadaşları da müşteridir. Tartışmanın ana düşüncesi müşteridir. Örgüt içinde yapılan işin işleyiş şekli fark etmeksizin temel etken müşteridir (Barlow ve Moller, 1998: 10-11).

4.2. Müşteri Türleri

Müşteri türleri; iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Aşağıda bu iki kavrama ilişkin literatürden bahsedilmiştir.

4.2.1. İç Müşteri

Örgütteki tüm iş görenlerin amacı, müşterilerin isteklerini karşılayacak ürünler ya da hizmetler üretmektir. Yönetim kurulu başkanından, en alt kademedeki işe başlayan kişiler dâhil herkes, bu hedefi gerçekleştirmek için çalışmakta ve çalışanlar kendileri aralarında görev ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar. Örgüt içinde birbirleri ile irtibat halinde olan görev ve sorumlulukları yerine getiren bu çalışanlara iç müşteri denir. İç müşteriler, örgüt içinde çalışan herkeştir (Taşkın, 2000: 23).

İç müşteri, örgütün her alandaki iş görenleridir. Bir örgütte her bölüm ve iş gören farklı bir bölümde ya da iş görenin işlerini yapması için mal ya da hizmet üretiminde aktif olarak görev yapan ve bu bakımdan her iş gören bir diğerinin iç müşterisini oluşturmaktadır (Çakır ve Eğinli, 2010: 1-2).

İç müşteri, üretim süreci sonrası ortaya çıkan mal ve hizmetleri, dış müşterinin hizmetine sunmasına kadarki süredeki dolaylı ve doğrudan fayda sağlayan örgüt çalışanlarıdır. İç müşteri ile ilgili iki detayın bilinmesi gerekir. Birincisi; iş görenlerin örgütün sürdürülebilirliğini devam ettirmek için fiziksel ve psikolojik olarak tüm yeteneklerini özverileri ile örgüte hizmet veren verdiği hizmet ve emeklerin bedelini örgütten isteyen örgüt içi çevredir. Bu doğrultu da örgütlerin hedefi dış müşterilerin memnuniyeti ve bununla birlikte işletmenin kazancının artması ve iş görenlerin bu hedef doğrultusunda maksimum faydalanmalıdır. Bundan dolayı iş görenleri mutlu etmek için çalışmalar yapılmalıdır. İkincisi ise örgütteki kişilerin her birinin müşteri olarak görülmesidir. Bu durum, örgütte müşteri-tedarikçi bağının kurulmasıdır. Bu nedenlerden dolayı, kurumun yönetim kadrosundan mavi yakalı çalışanına kadar tüm yöneticiler veya örgüt amaçları için çalışan kişiler iç müşteri olarak adlandırılmaktadır. Tüm bu planlamalar; iş görenlerin motivasyonunu, işlerindeki bilgi ve uzmanlık seviyelerini artırmak bir üst seviyeye çıkarmak için desteklemek, oryantasyonlarla gelişimini devam ettirmesi durumlarıdır (Çoban, 2007: 209).

4.2.2. Dış Müşteri

Müşterilerinin açıklanması, demografik verilere bağlı olarak yapılmaktadır. Bu alanda çalışma yapılırken yaş, cinsiyet, meslek, gelir seviyesi gibi boyutların dışında müşterilerin yaşam şekilleri, alışkanlıkları, seçimleri ve istekleri ön planda olacak düzeyde detaylı olarak öğrenilmelidir (Çiçek, 2006: 10).

Dış müşterilerin niteliklerinin belirlenmesi ve bu niteliklere göre üretilen malın geliştirilmesi ve pazarlama bileşenleri belirleme, örgütler açısından önemli hale gelmiştir. Müşteriler ürün seçiminde daha çok seçici, ürüne karşı memnuniyet düzeyinin yüksek olması ve küçük bir hatada aldığı ürünün ya da ürünün üreten firmayı değiştirme rakip firmalara yönelebilmektedir. Bir pazarda yeni müşteri kazanmak, firmayı tercih eden müşterilerin devamlılığını sağlamaktan daha maliyetli ve zor durum haline gelmektedir. Örgütlerin çalışmalarını müşteri tabanlı yapmalarının sebebi pazarda yeni müşteri bulma maliyeti gibi sorunlardan kurtulmak istemelerinden kaynaklanmaktadır (Taşkın, 2000: 187).

4.3. Müşteri Memnuniyeti

Son zamanlarda önemli stratejik konulardan biri olan müşteri memnuniyeti 1980'lerden bu yana Amerikan yönetim kurullarında önemli bir araştırma konusu olmuştur ancak etkili düzeyde müşteri memnuniyetini sağlamak için oluşturulacak plan

ve programlar için kesin bir formül bulunamamıştır. Müşteri memnuniyetinin olumlu olarak müşteri sadakati ile bağdaştırıldığı ve bu da kâr oranının artmasına, piyasadaki pazar payının ve örgütün büyümesine de etki ettiği anlaşıldığından dolayı müşteri memnuniyeti için etkili bir planlama oluşturmak önemli bir faktördür. Ortaya çıkacak zararların nedenlerini belirlemek için araştırmacılar müşteri memnuniyeti planlamasının başarısız olma nedenlerini incelemişlerdir (Naumann vd., 2001: 37).

Hayati önem taşıyan müşteriler, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmelerindeki en önemli faktördür. Bu sebeple elindeki müşteriyi kaybetmemek veya yeni müşteriler elde etmenin yolu; onları tatmin edecek ürün veya hizmet sunmaktır. Küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalkması müşterilere farklı olanaklar sağlamıştır. Böylece müşteriler tatmin olmadıklarında başka alternatifleri değerlendirme yoluna gidebilmektedir. Dolayısıyla işletmeler mevcut müşterilerini elinde tutmak ve yeni müşteriler kazanmak için sürekli olarak müşterilerin ihtiyaçlarını önceden tahmin edip sunmak zorundadır (Naktiyok ve Küçük, 2003: 227-228).

Genel olarak müşteri memnuniyeti müşterilerin beklentileri sonucu satın almak istediği mal ya da hizmetin, satın aldığı mal ve hizmet arasındaki benzerlik ya da farklılıkların tüketiciler üzerinde bıraktığı izlenim olarak ifade edilebilir. Müşteri ve müşteri memnuniyeti her sektörde mevcuttur ve her bir sektörün kendine alanı içinde açıklamaları yapılmıştır. Bir tanımlamaya göre müşteri memnuniyeti, tüketicinin satın aldığı hizmetten faydalandıktan sonra aldığı hizmetten ne kadar tatmin ya da tatminsizlik yaşadığını satın alma sonrası bir olgu olarak açıklamıştır (Varinli, 2004: 36).

Farklı bir tanımlamaya göre, müşteri memnuniyeti örgütler açısından ortaya konulan mal ve hizmetlerin kullanılması sonrasında tüketicilerin mal ya da hizmetle ilgili yaşadığı duygulardır (Acuner, 2001: 47).

Örgütün üretim süreci sonrasında ortaya koyduğu mal ve hizmetlerden müşteriler doğrudan etkilenebilmektedir. Örgütlerin müşterilere yoğunlaşması, şirketin ortaya koyduğu mal ve hizmetlerin niteliklerini ve müşterilerin bu mal ve hizmet hakkında hangi fikirlere sahip olduğunu bilip bunu göz önünde bulundurması ile ilgilidir. Müşteri memnuniyeti için alınacak fikirler bir örgütün üreteceği mal ve hizmetler için yapacağı değerlendirmeyi kolaylaştırır (Tak, 2002: 143).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için üretilen ürün ve hizmetlerin satılmasına bağlıdır bu durum müşteri memnuniyetinin kazanılmasıyla ilgilidir. Bu nedenle işletmelerin müşteri memnuniyetinin sağlayabilmesi ve müşterilerin ilgi duyduğu alanların incelenmesi, müşteri odaklı olması, müşterilerin nelere değer verdiklerinin belirlenmesiyle olacaktır. Müşterilerinin odak noktalarını ve müşterilerin nelere değer verdiğini bilen örgütler müşteriyi daha çok memnun edebilecektir (Türk, 2004: 274).

4.3.1. İç Müşteri Memnuniyeti

İşgören memnuniyeti kavramı, ilk olarak 1911 yılında ortaya çıkmış; Taylor ve Gilbreth tarafından düşük ruhsal gerilim ve yorgunluğa ve bitkinliğe neden olacak bir sistemle örgütte çalışmak olarak belirtilmiştir. Bu konudaki araştırmalar 1924'de başlamış ve bu araştırmanın Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne Tesisi'ndeki araştırmalarıyla başladığı kabul edilir. Çalışan tatmininin değeri ise 1930'lu yıllarda anlaşılmış ve Hoppock'un 1935'te yayımlanan "Job

Satisfaction” (İş Memnuniyeti) adlı kitabından sonra bu konu üzerinde önemli çalışmalar yapılmıştır (Yoldemir, 2018: 69-70).

Çalışan memnuniyeti, bir iş görenin belirli bir örgütteki görev ve sorumluluklarıyla ilgili memnuniyeti ya da tatminsizliği olarak tanımlanır (Ogaard vd., 2008: 664).

Genel olarak çalışan memnuniyeti, iş görenlerin yaptığı işten duydukları tatmin ve yaptıkları işlere yönelik pozitif duygusal davranışlar olarak ifade edilir (Fulford, 2005: 74).

Örgütlerin beklentileri ise, dış müşterilerinin mal ve hizmetten tatmin seviyesini kazanmak ve sadakati ile kazancını arttırmak için yapması gereken ilk adım iç müşteri adı ile anılan örgüt üyelerinin memnuniyetini sağlamaktır. Bundan dolayı iç müşteri memnuniyeti için uygulanacak uygulamalara önem verilmeli, bu amaçla iş görenlerin isteklerine, duygu ve düşüncelerine saygı gösterilmelidir. İş görenlerin kurumsal eylemlerine sadece vazife olarak değil de gönüllülük esası ile dâhil olmasını sağlamalı ve bunun için de çalışma alanının iyileştirilmesi ve örgüt içi sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi sağlanmalıdır (Doğan ve Kılıç, 2008: 4).

İş görenin memnuniyetine verilen önemin artmasında en önemli etken, çalışan için yapılan uygulamalarda olumlu sonuç alınmasında iş tatmininin payının yüksek olmasıdır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56). İş görenin işinden memnun olması iş göreni mutlu eder ve bundan dolayı daha iyi performans göstermesine neden olmaktadır. Aynı şekilde işinden tatmin olmayan iş gören mutsuzdur ve çalışma sürecinde ortaya koyduğu mal ve hizmette de kalite düzeyi düşük olacaktır. Bunun sonucunda mutsuz ve işinden tatmin olmayan bir iş gören işini olması gibi yapmamaya hatta üyesi olduğu örgütten ayrılabilir (Bozkurt ve Bozkurt 2008:3).

Örgüte üye olan her iş görenin işinden tatmin olma düzeyi kişisel farklılıklar göstereceğinden iş görenleri ortaya koydukları işten ve yönetim kademesindeki kişilerden beklentileri de farklı olacaktır. Çalışma koşullarından dolayı ortaya çıkacak olumlu veya olumsuz duygular, gerek örgüt içi gerek örgüt dışı etkenlerden doğar. Bu gibi etkenler olumlu ve olumsuz duygu ve davranışların ortaya çıkmasında etkilidir (Barlı, 2008: 342-344).

İç müşteri olarak adlandırılan çalışanların, dış müşterilere, verimli, belli standartta ulaşılmış kaliteli hizmet verilmesinde önemli bir faktör olduğu hiç unutulmamalıdır. İç müşterilerin işe devamlılığı, işteki başarı düzeyi ve işten ayrılmadan etkilenmemesi için çalışanların memnuniyetinin yüksek olması gerekmektedir. İç müşteriler, ortaya konan mal ve hizmetleri kullanacak olan müşterilere, ürün veya hizmeti sunarken üretim sürecinden sonra üretilen ürünün bir bileşeni olurlar. Bundan dolayı iç müşterilerin örgütler için önemli olduğu belirlenmiştir (Gök, 2010: 14).

Ücretin iç müşteri memnuniyetini sağlaması için, iç müşterinin yaşı, tecrübesi, eğitim durumu gibi demografik bilgileri, yaratıcılığı, başarıları gibi bireysel davranışları, sorumluluk üstlenebilme, görevleri yerine getirme ve işine yönelmesi gibi özellikleri ile aldığı ücret arasında bir uyumun olması ve iş görenin de bunun bilincinde olması gerekir (Başaran, 2000: 219).

4.3.2. Dış Müşteri Memnuniyeti

Dış müşteri memnuniyeti, örgüt içindeki grup çalışmasının, örgüt içindeki bölümlerin ve örgütteki çalışanların birbirleri ile iletişimi, işbirliğine bağlı ilişkilerin sonucudur. Bununla beraber, bu sorunun başka boyutu da söylendiği gibi: dışarıdan çok iyi hizmet

sunan, fakat iç hizmette sıkıntılı bir süreç yaşayan örgüt, zaman kaybı, kalite kontrol maliyetleri ile yapılan yatırımlar planlamalar sonucunda örgütün üretim sürecinde kalite seviyesinin düşüklüğünü ortaya koyar (Pfau vd., 1991: 10).

Örgütler kendi içindeki tüm bölümlerle birlikte hareket ederler. Bütün bölümlerin ise tek bir hedefi vardır ve bu hedef dış müşteri memnuniyetidir. Örgütün bölümleri kendi içindeki çalışma prensipleri nasıl olursa olsun, müşteriler için önemli olan talepte bulunduğu ürün ya da hizmetin istediği kalitede, istediği ücrette ve istediği zaman diliminde temin edip edememesi önemlidir (Zeithaml vd., 1996: 31-32).



5. İŞ TATMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde iş tatminin tarihçesine, tanımına, önemine, iş tatminini etkileyen faktörlere, iş tatmininin olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsedilmiştir.

5.1. İş tatmininin Tarihçesi, Tanımı ve Önemi

Günümüzde dünya hızlı bir değişim içerisinde. Gelişen teknolojik gelişmeler, bilgi teknolojisindeki, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki yenilikler ülkelerin ekonomik, kültürel ve sosyal alanlardaki değişimlerin de zeminini oluşturmaktadır. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde örgütler de geleneksel yönetim anlayışlarını değiştirmekte ve kendi kendini yöneten örgütler olmak için değişimler yaşamaktadırlar. Dolayısıyla örgütler bu değişimlere uyum sağlayabilmek için yönetim tarzlarını ve örgüt yapılarını kişi odaklı ve daha katılımcı düzeye getirmektedirler. Bu değişikliklerin sonucunda örgütlerin hedeflerine ulaşmasında, motivasyon ve iş tatmini gibi kavramlar önem kazanmıştır. Kişiler yeni bir işe girerken, örgütten alacağı maaşa kazanca ve örgütün kurulu olduğu yer dışında farklı etkenleri de dikkate almaktadırlar. Aynı zamanda örgütteki çalışma ortamı, örgütsel iklim ve iş görüşlerini de dikkate almaktadırlar (Erdoğan, 2013: 57).

İçinde bulunduğumuz zamanda çağdaş yönetim anlayışları kapsamında iş görenlerin yeteneklerine uygun işleri yapmaları için görevlendirilmeleri ve yapacağı iş ile ilgili eğitilmesine imkân sunacak uygulamaların önemsendiği görülmektedir. İş görenler bütün sinerjilerini ortaya çıkaracak düzeyde motive edilmeli, yaptığı işten en üst seviyede maddi ve manevi memnuniyet sağlaması, çalışanların üyesi oldukları örgüte bağlılık derecesini yükselttiği yönünden değerlendirilmektedir. Bundan dolayı iş görenlerin işlerinden tatmin olması, o işin ihtiyaç ve beklentilerini giderme derecesine bağlıdır (Türk, 2007: 67).

İş görenlerin işleriyle ilgili duygularının bir tepkisi olarak tanımlanan iş tatmini kavramı 1920'lerde ileri sürülmüş ve önemi 1930-1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. 1959 yılında Herzberg, Mauser ve Synderman tarafından kaleme alınan "The Motivation To Work" adlı kitap ile işletme ve yönetim literatürüne girmiştir (Lacy ve Sheehan, 1997: 305). İş tatmininin önemli olmasının bir nedeni de yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ve durum kişinin fiziksel ve ruh sağlığını direkt olarak etkilemektedir. Diğer neden ise örgütün üretkenliği ile ilgilidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

Latince yeterli anlamına gelen "satis" kavramından türetilen "tatmin" kavramı iki farklı şekilde anlamlandırmakta olup; ilkinde, mevcut durum ve beklentiler arasında bir değerlendirme ortaya koyulmakta, ikincisinde ise isteklerin karşılanması üzerinde durulmaktadır. İş tatmini ise; " iş görenin yaptığı işin ve temin ettiklerinin ihtiyaç ve isteklerini, kişisel değerleriyle uyuşup uyuşmadığına olanak sağladığını farkına varması sonucu ortaya çıkan bir duygu olarak tanımlanabilir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 159).

İş tatmininin farklı kişiler tarafından tanımı yapılmıştır. İş tatmini işle ilgili yaşanması istenilen ve istenilmeyen deneyimlerin tamamının dengede olması sonucu ortaya çıkan bir duygudur (Şimşek, 1995: 91).

İş tatmini, çalışanların yaptıkları iş sonunda iş yerinden aldıkları ücretin, onların maddi ve manevi istek ve ihtiyaçlarını gidermesi sonucunda huzurlu ve mutlu olma sonucunda iş yerleri ile kazandıkları duygusal ve davranışsal boyutları barındıran genel bir kavramdır (Güney, 2011: 12).

İş tatmini, iş görenlerin yaptığı işten memnun olması şeklinde açıklanabilmektedir. İş tatmini aynı zamanda iş görenin yaptığı işe karşı sergilediği tutum ve davranışlardır. İş tatmini, yapılan işin özellikleri ile iş görenlerin beklentilerinin uyduğu zaman oluşan ve meydana çıkan bir duygudur. Bu tanım oldukça hareketli bir yapıdan oluşmaktadır. İş tatmini birçok etkenin birleşmesiyle ya da tek bir etmenin etkisiyle de ortaya çıkabilmektedir. Örgütün başarılı olması için, iş görenlerinin tatmin düzeyinin yüksek seviyede olması gerekmektedir. Ücret, yöneticiler, çalışma ortamı ve koşulları, ödül ve terfi imkânlarının belirgin olması gibi etmenler pozitif olarak iş tatmini duygusunun oluşmasına katkı sağlar (Bilir, 2010: 25).

İş tatmini çalışanın işinden ya da tecrübesinden kazandığı olumlu ve beğenilen bir duygusal durum olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini çalışanların işlerinde önemli olarak görülen işleri ne kadar iyi şekilde sağlanmasıyla sonuçlanan bir durumdur (Luthans, 1995: 126).

İş tatmini iş görenin, içinde bulunduğu iş çevresinden, işinden, yöneticilerinden, çalışma arkadaşlarından ve işin düzenlemesinden elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve sakinleştirici bir duygudur (Cribbin, 1972: 155).

Kişinin çalışmasının karşılığında elde ettiği yani örgüt içinde kendisine hissettirilen tatmin ile çalışma sürecinde kendisinin direkt olarak hissettiği tatmin arasındaki özellikleri belirlemek ve bir ayırım yapmak gerekir. Birincisi “dışsal tatmin” ikincisinin “içsel tatmin” diye adlandırılır. Dışsal tatminler örneğin maaş, sağlanan aynı avantajlar (ek ödemeler ve sosyal yardımlar), iş garantisi gibi kavramları kapsar. İçsel tatminler, kalite ve miktar açısından bazı hedefleri gerçekleştirmek, yeni metotlara uyum sağlama özelliğiyle belirli işi yapmaktan aldığı hoşnutluk ve manevi zevki ifade etmektedir. Dışsal tatmin ise, dışsal ödüller (ek ödeme ve terfi imkânları gibi); içsel tatmin ise içsel ödüller (kendini önemli hissetme gibi) sağlayacaktır. İş tatmini mutlak bir kavram olmadığından, bu ödüllerin algılanma şekli de, kişilerin tatminine ya da tatminsizliğine etki edebilirler (Eroğlu, 2007: 381).

Çalışanların, örgüt içinde tatminlerinin sağlanması için şartları oluşturmak, yöneticilerin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin çalışanın bağlılığını sadakatini üretim süreci sonrası ortaya çıkan geliştirilmiş kalitenin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Ancak tatmin yoğun bir politikaların basit bir sonucu değildir. Bunun için yönetim kadrosu iş tatminini oluşturacak uygulamalara odaklanmalıdır (Tietjen ve Myers, 1998: 226).

Örgüt yönetimi, çalışanların tatmin olabilecekleri sistemleri ve yapılması gereken değişimleri belirlemeli, bu ihtiyaçlar için uygun araçların yardımı ile çalışanlarını tatmin etmelidir. İş görenlerin tatmininde kişisel ihtiyaçlar en önemli detayı oluşturmaktadır. Bununla birlikte yapılacak işin seçimi, işin kendisi, çalışma yeri, fiziki koşullar, işin türü, gerekli kılınan bilgi seviyesi, hedefi, ücreti, iş görenler arası ilişkiler, güvenlik vb. faktörler de iş tatmini etkileyen en önemli değişkenler olarak sayılmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1997: 63).

İş tatmini ile ilgili kesin olan bir detay ise, dinamik olduğudur. Yönetim kadrosundakiler çalışanın iş tatminini sağladıktan sonra bile olsa bu konu yok sayılamaz. İş tatmini dinamik bir şekilde elde edilebildiği gibi daha dinamik bir düzeyde iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte şartların iyileşmediğini aksaklık olduğunu gösteren en önemli ispat şekli iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatmininin düşük olması, örgüt içinde gizli bir şekilde iş aksatma, çalışanların performansının düşmesi, disiplin sorunları ve diğer örgüt ile ilgili sorunların başlıca konularıdır. İş tatmini düzeyinin azlığı, örgütün bağımsızlık sistemini güçsüzeleştirir, oluşabilecek iç ve dış tehditlerde örgütün ortaya koyması gereken tepkinin boyutu zayıflatır ve hatta yok eder. Çalışan

işinden ve çalışma ortamından isteklerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmadığı düşüncesine sahip olursa iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, çalışanın işindeki performansını olumsuz etkilemesine, işine olan bağlılığının azalmasına ve çalışanın isteğine bağlı işten ayrılmaya yol açabilmektedir. İş tatmini düşük çalışanların sinirsel(uyku problemi, baş ağrısı vb.) ve duygusal bozukluklar (kaygı, stress,vb.) meydana geldiği ve iş tatmini azlığı ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Miner, 1992: 119).

İş tatmini konusunun çok sık kullanılmasının nedeni, çalışanların iş hayatlarında büyük çoğunluğunu örgüt içerisinde geçirmesi ve çoğu kişinin hayat kalitesini da etkilemesinden dolayı iş tatmininde yer alan etkenlerin anlaşılması ve iyileştirilmesi için çalışmalar yapılması önemlidir. İş tatminini incelemenin bir diğer önemli etkeni de iş memnuniyetinin yükseltilmesinin üretim sürecindeki verimliliği yani örgütlerin kazançlarını arttıracığı inancıdır (Gruneberg, 1979: 1).

Örgütler, diğer örgütlerle rekabette ve yüksek kazançla varlığını devam ettirmenin sadece pazardaki payı ve kazanç seviyesi ile olmayacağını, iş görenlerin de istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi gerektiğini ve iş görenlerin mutlu ve yaptıkları işi sevmelerini sağlamaları gerektiğinin de bilincine varmışlardır. Örgütlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesinin ve piyasada önemli derecelere gelmelerinin o örgütteki iş görenlerin memnuniyetlerinin sağlanması ile gerçekleştirileceği örgütler tarafından benimsenip kabul edilmektedir (Söyük, 2007: 58).

Geleneksel üretim dışına çıkarak modern üretim ve pazarlama sayesinde hızlıca artan rekabet, örgütlerin yenilikçi, motivasyon seviyeleri yüksek ve üretken çalışanlara ihtiyacı vardır. Günümüz koşullarında çoğu örgütlerde çalışanların iş memnuniyeti ve moral seviyeleri düşüktür. Oysaki bir örgütün başarılı olması için o örgütte çalışanların iş memnuniyetinin yüksek seviyede olması ile ilgilidir. İş tatminine etki eden birden fazla bağımlı/bağımsız değişkenin (ücret, terfi olanakları, sosyal ve maddi haklar, çalışma koşulları vb.) mevcut olması örgütteki yönetimin iş tatmini ile ilgili daha dikkatli uygulamalar kullanılması gerektiği düşünülmektedir (Acar, 2019: 23).

5.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bu başlık altında iş tatminini etkileyen demografik, bireysel ve örgütsel faktörlere değinilmiştir.

5.2.1. Demografik Faktörler

İş görenlerin iş memnuniyetini etki eden demografik kişisel faktörler arasında cinsiyeti, yaşı, kişilik özellikleri bulunmaktadır. Cinsiyetin iş tatmininde belirgin bir etmen olmadığı, hangi cinsin nasıl ve ne derece de tatmin olduğu bilenemediği ifade edilmektedir. Kadınlar çalışma hayatlarında daha az yer edindiklerinden, ortalamadan daha düşük düzeyde maaş aldıklarından dolayı işlerinden tatmin olma seviyelerinin de düşük olduğu söylenebilir (Baş, 2002: 23).

İncelemeler sonucunda, cinsiyetin iş doyumunda bir faktör olduğu belirtilmesine karşılık, iş doyumunu ve cinsiyet arasındaki bağlamda hangi cinsin daha çok tatmin olduğu konusunda birbirleriyle uyumlu sonuçların ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bununla birlikte iş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkilere bağlı olarak yapılan araştırmalarda kadın ve erkek için belirlenen iş doyumunu seviyesinin birbirlerinden farklı olması birçok etkenden de kaynaklanabileceğinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Darıcan, 2019: 58).

5.2.2. Bireysel Faktörler

İş görenlerin kişilik özelliklerinin farklı olması, olayları düşünme değerlendirme ve verilen tepkilerde de farklılık gösterebilir. Bu yüzden iş görenlerin işlerinden beklentileri ve yaptıkları işten edindikleri kazanımlar arasında farklılık olabilir, iş görenlerin bireysel algı düzeylerinden kaynaklanmaktadır. İş görenlerin algın düzeylerinin birbirine benzememesi iş görenlerde iş tatmini veya tatminsizliği ortaya koymaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 160).

İş tatmini yaşam doyumuna etki eden en önemli faktörlerden biridir. İş tatmininin iş tatminin yaşam doyumunu üzerindeki etkisi, yaşam doyumunun , iş tatminine olan etkisinden daha çoktur. (Iverson, 2000:807-810). İş tatmini “yüksek olan çalışanlar, iş dışındaki davranışlarında mutlu olmak isterler. Çalışma hayatında tatmin olmayan çalışanlar ise, iş ile ilgili olmayan davranışlarında mutsuzluk beklentisine kapılırlar (Erdoğan, 2013: 65).

Örgütler de kademe yükselme imkanlarının olması, iş görenlerin ilerleme olanağı sunmakta ve bu durum örgütlerin devamlılığını sağlamak adına olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır. Aynı zaman da saygınlık ve rütbe yükseltme ile motive olurken, bazı çalışanlar da bilgi, yeteneklerini geliştirerek motive olabilmektedirler (Moldokmatova, 2010: 12).

5.2.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel etkenler ise bireysel değil sosyal, yargısal değil analiz edilip, durumların karşılaştırılabilen ölçülebilir ve yorumlanabilen etkenlerdir. İş doyumunu etkileyen örgütsel etkenler, örgüt içindeki iş görenlerin, örgütün çalışanlarına sunmuş olduğu hizmete karşı sergilenen tutum ve davranışlardır. İş tatminini etkileyen kişisel etkenlerde olduğu gibi örgütsel etkenlerde de ayrı olarak ele alınmayıp tüm etkenlerin iş görenlerin iş tatminini etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 72).

Bir işletme de işlerin normal işleyişinin dışına çıktığı ve bozulduğunu göstermenin en iyi ispatı iş tatminin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, işin normal hızını katedip yavaşlamasına, iş başarısının, çalışan performansının düşmesine, çalışanların işe bağlılığının azalmasına, çalışanların isteğine bağlı olarak işten ayrılmaya iş değiştirmeye, iş kazalarının ve iş yeri memnuniyetsizliği ve şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis,1988: 95).

Örgütlerde çalışanların iş tatmini düzeyinin düşük olması veya iş tatminsizliği yaşamaları sadece çalışanlar için istenmeyen sonuçlar doğurmayacaktır. İş tatminsizliğinin yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanların çalışmaları ve işlerine karşı sergilediği tavırlardan dolayı ve dolaysız olarak üyesi oldukları örgüte zarar verirler (Türeyen, 2015: 50).

Yönetimdekiler, iş görenlerinin iş tatmin düzeylerini arttırabilmek için örgütün imkânları ve çalışanın kendi deneyimlerine dayanarak bazı araştırmalar yapmaktadır. Birincisi adil olarak verilen ücret uygulamasıdır. İş görenlerine yaptıkları işin karşılığı olarak yapılan ödemeler, çalışanların işten aldıkları tatmin üzerine olumlu etkileri olmaktadır. Yapılan ödemeler işin miktarı ve niteliği ile birlikte iş görenin çalışma sürecindeki performansına uyumlu olarak ödenmesi işten alınacak tatmini attırmaktadır. Aylık maaş çalışana ödenecek olan prim ve ikramiye gibi ek ödemeler de iş tatminine katkı sağlayan diğer maddi etkenlerdir (Duman, 2000: 14).

İş görenlerin iş tatmini, kişilerin işteki performansının belirlenmesinde rol oynar. Bundan dolayı yönetimdekiler, örgütlerin verimliliğinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi

için iş tatmininin önemini farkındadırlar. İş tatminini üzerinde etki eden etkenleri tespit etmek, yöneticilerin, iş görenlerin iş tatminini yükseltmeye yönelik uygulamalar konusunda mantıklı kararlar alınmasına yardımcı olacak bilgilerin temin edilmesini sağlar. Böylece örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için örgüt ve iş görenlerin hedeflerinin de uyum sağlaması gerekir (Darıcan, 2019: 56).

5.3. İş Tatmininin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Çalışma hayatında mutlu ve tatmin düzeyleri yüksek olan iş görenler örgütlerine fayda ve iş performansının arttığı tespit gözlemlenmektedir. Ayrıca iş hayatında mutlu olan kişilerin iş ve üyesi olduğu örgüte sağladığı birçok olumlu katkılar vardır. Yapılan birçok incelemeye göre kişinin işe devam etmeme oranı ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İş tatmini yüksek olan kişilerin çalıştıkları örgüte bağlılığı artmakta, işe karşı tutumları değişmekte ve işe gitmeme ya da rapor alarak işe gitmeme davranışlarında azalma meydana gelmektedir. Bu durum örgüt için iş gücü maliyetlerinde de düşüşe sebebiyet vermektedir. Ayrıca iş gören devir hızında da düşüş yaşanmasına ve daha üretken bir örgüt yapısının oluşmasında etkili olan bir yaklaşımdır. Bazı incelemelere göre iş gücünü etkileyen temel faktörlerden biri de iş tatminsizliğidir (Demiralp, 2018: 50).

İş tatminsizliği durumunda iş gören, yapıcı özelliği olmayan işini terk etme iş yerine gitmeme ve yaptığı işi suiistimal etme gibi davranışlar gösterir. Bu hareketlerin sonucu olarak işe gitmeme, işten ayrılma, düşük performans ve verimliliğinin azalması gibi durumlar meydana gelir. Aynı iş tatminsizliğini yaşayan bazı çalışanlar ise yapıcı nitelikte eleştiri ya da fikir belirtme ve örgüte olan bağlılık duygularını da sergilemektedirler. Bu durum iş görenlerin tatminsizlik oluşturan durumlara karşı toleransla yaklaşmasını ve iş tatminini sağlayan çalışma koşullarının yeniden oluşturmak için çaba harcamalarıdır (Demir, 2007: 177).

Yaptıkları işten tatmin olmayan iş görenler çalışma alanında yaptıkları işten çok iş dışındaki diğer konuları düşünmeye yatkın oldukları için dikkati dağılan ve işlerine ilgisi az olan iş görenler iş kazaları yaşamalarına sebep olmaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010: 49). Sonuç olarak iş görenlerin yaşadıkları iş tatminsizliğinin etkileri hem kişisel hem de örgüt düzeyinde azımsanmayacak kadar önemlidir. İş görenlerin iş yerindeki performansına, verimliliğine, örgüte olan sadakatine, sağlığına, örgüt dışındaki yaşamının kalitesine ve çevresindeki bireylerle olan ilişkilerine aynı zamanda örgütün de verimlilik ve performansını da etkileyen önemli bir etkidir (Bilgiç, 2019: 58).

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, evreni ve örnekleme, son olarak veri toplama araçlarından bahsedilmiştir.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma 10002 müşteri memnuniyeti yönetim sisteminin iç müşteri tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışanların iş tatminini etkileyecek demografik özellikler incelenmiştir. Ayrıca üretim (gıda, makine, metal) ve hizmet (mobilya ve otomotiv) sektörlerinin iç müşteri tatmini incelenip daha sonra sektörler karşılaştırılmıştır.

6.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yöntem olarak literatür tarama ve anket tekniği kullanılmıştır. Literatür taraması ile kavramsal çerçevesi oluşturulan çalışmamızda anket tekniği ile gıda sektöründe 64, makine sektöründe 71, metal sektöründe 70, mobilya sektöründe 72 ve otomotiv sektöründe 76 olmak üzere toplam 353 kişiye ulaşılarak toplanan veriler IBM SPSS istatistik programı aracılığı ile güvenilirlik, frekans, t testi ve Anova analizleri yapılarak analiz sonuçları tablolar aracılığı ile gösterilerek yorumlanmıştır.

6.3. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada hazırlanan anketler, 2019 yılında İç Anadolu Bölgesinde 10002 müşteri memnuniyeti yönetim sistemi belgesine sahip olan üretim (gıda, makine, metal) ve hizmet (mobilya ve otomotiv) sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanları tarafından cevaplanmış olup anketler, 368 kişiye dağıtılmış ve bunlardan eksik ve boş bırakılanlar çalışma kapsamından çıkarıldığında toplam 353 adet anket verisi data analizi için kabul edilmiştir.

6.4. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın uygulama bölümünde veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde katılımcıların iş tatmini düzeylerini ölçmek için “Minnesota İş Tatmini” ölçeği kullanılmıştır.

6.4.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Minnesota İş Doyum Ölçeği (kısa versiyonu) kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği; Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte içsel tatmin (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20) ve dışsal tatmin (5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19) olmak üzere iki boyut vardır. Ölçekte toplam 20 soru bulunmakta ve beşli Likert tipi (1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum) bir ölçektir.

7. BULGULAR

Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde güvenilirlik, frekans, t testi, Anova analizleri yapılmıştır.

Tablo 7.1. İş Tatmininin Sektörlere Göre Güvenirlik Analizi

Değişken	Sektör	İfade	Cronbach Alpha Değeri
İş Tatmini	Gıda Sektörü	20	,962
	Makine Sektörü		,935
	Metal Sektörü		,910
	Mobilya Sektörü		,841
	Otomotiv Sektörü		,863
	Tüm Sektör		,935

Çalışmada, güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri; gıda sektörü (,962), makine sektörü (,935), metal sektörü (,910), mobilya sektörü (,841), otomotiv sektörü (,863) ve son olarak tüm sektörün (,935) olarak bulunmuştur. Elde edilen Cronbach Alfa değerinin, 0,7'den büyük olması ölçeğin güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).

Tablo 7.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	309	87,5
Kadın	44	12,5
Toplam	353	100,0
Yaş		
18-24 arası	49	13,9
25-31 arası	99	28,1
32-38 arası	112	31,7
39-45 arası	76	21,5
46 ve üstü	17	4,8
Toplam	353	100,0
Medeni Durum		
Bekar	246	69,7
Evli	107	30,3
Toplam	353	100,0
Eğitim Durumu		
Lise	224	63,5
Önlisans	43	12,2
Lisans	77	21,8
Lisansüstü	9	2,5
Toplam	353	100,0
Sektörde Kaçınıcı Yılız		
1 yıldan az	39	11,0
1-5 yıl	117	33,1
6-10 yıl	94	26,6
10 yıl ve üzeri	103	29,3
Toplam	353	100,0
Bu işletmede Kaçınıcı Yılız		
1 yıldan az	49	13,9
1-5 yıl	139	39,4
6-10 yıl	83	23,5
10 yıl ve üzeri	82	23,2
Toplam	353	100,0

Örneklemin demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %87,5'i (309 kişi) erkek, %12,5'i (44 kişi) kadınlardan oluşmaktadır. Yaşlarına bakıldığında; 18-24 yaş grubunda %13,9 (49 kişi), 25-31 yaş grubunda %28,1 (99 kişi), 32-38 yaş grubunda %31,7 (112 kişi), 39-45 yaş grubunda %21,5 (76 kişi) ve 46 ve üstü yaş grubunda %4,8 (17 kişi) vardır. Katılımcıların %69,7'si (246 kişi) bekar, %30,3'ü (107 kişi) evlidir. Katılımcıların %63,5'i (224 kişi) lise mezunu, %12,2'si (43 kişi) ön lisans mezunu, %21,8'i (77 kişi) lisans mezunu, %2,5'i (9 kişi) lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır. Katılımcıların sektördeki çalışma süreleri incelendiğinde; %11'i (39 kişi) 1 yıldan az, %33,1'i (117 kişi) 1-5 yıl, %26,6'sı (94 kişi) 6-10 yıl ve %29,3'ü (103 kişi) 10 yıldan fazla süreyle çalışmaktadır. Son olarak ankete katılan kişilerin işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında; %13,9'u (49 kişi) 1 yıldan az, %39,4'ü (139 kişi) 1-5 yıl, %23,5'i (83 kişi) 6-10 yıl ve %23,2'si (82 kişi) 10 yıldan fazla süreyle çalışmaktadır.

Tablo 7.3. Gıda Sektöründe İş Tatmini ve Boyutlarının Medeni Duruma Göre İncelenmesi

	Medeni Durum	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	t	P
İçsel Tatmin	Evli	51	3,4346	1,06671	,033	3,806	.000
	Bekar	13	2,1731	1,06690			
Dışsal Tatmin	Evli	51	3,2034	1,03470	,088	2,973	.004
	Bekar	13	2,2692	,90693			
İş Tatmini	Evli	51	3,3422	1,02608	,000	3,579	.001
	Bekar	13	2,2115	,97706			

Gıda sektöründeki katılımcıların iş tatmini (genel) ve alt boyutlarından içsel tatmin ile dışsal tatmin düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testinde; iş tatmini ($t_{62}=3,579$, $p<.05$), içsel tatmin ($t_{62}=3,806$, $p<.05$) ve dışsal tatmin ($t_{62}=2,973$, $p<.05$) boyutlarında ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre medeni durumun; iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin üzerinde etkili bir faktör olduğu söylenebilir. Aritmetik puan ortalamalarına bakıldığında, evli katılımcıların puanı bekar katılımcılardan daha yüksektir.

Tablo 7.4. Makine Sektöründe İş Tatmini ve Boyutlarının Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Değişken	Medeni Durum	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	t	P
İçsel Tatmin	Evli	39	3,5021	,90108	1,376	3,020	.004
	Bekar	32	2,8047	1,04462			
Dışsal Tatmin	Evli	39	3,2468	,82293	,128	1,270	.208
	Bekar	32	3,0000	,80447			
İş Tatmini	Evli	39	3,4000	,83972	,580	2,483	.015
	Bekar	32	2,8828	,91278			

Makine sektöründeki katılımcıların iş tatmini (genel) ve alt boyutlarından içsel tatmin ile dışsal tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testinde; iş tatmini ($t_{69}=2,483$, $p<.05$) ve içsel tatmin ($t_{69}=3,020$, $p<.05$) boyutunda ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu, ancak dışsal tatmin ($t_{69}=1,270$, $p>.05$) boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Buna göre cinsiyetin; iş tatmini ve içsel tatmin üzerinde etkili bir faktör olduğu fakat dışsal tatmin üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Aritmetik puan ortalamalarına bakıldığında, erkek katılımcıların puanı kadın katılımcılardan daha yüksektir.

Tablo 7.5. Metal Sektöründe İş Tatmini ve Boyutlarının Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Değişken	Medeni Durum	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	t	P
İçsel Tatmin	Evli	50	3,3117	,91253	1,487	-1,774	.081
	Bekar	20	3,7292	,82800			
Dışsal Tatmin	Evli	50	3,0850	,72070	,165	-2,369	.021
	Bekar	20	3,5313	,68929			
İş Tatmini	Evli	50	3,2210	,78844	,475	-2,110	.039
	Bekar	20	3,6500	,71488			

Metal sektöründeki katılımcıların iş tatmini (genel) ve alt boyutlarından içsel tatmin ile dışsal tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testinde; iş tatmini ($t_{68}=-2,110$, $p<.05$) ve dışsal tatmin ($t_{68}=-2,369$, $p<.05$) boyutunda ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu, ancak içsel tatmin ($t_{68}=-1,774$, $p>.05$) boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Buna göre cinsiyetin; iş tatmini ve dışsal tatmin üzerinde etkili bir faktör olduğu fakat içsel tatmin üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Aritmetik puan ortalamalarına bakıldığında, erkek katılımcıların puanı kadın katılımcılardan daha yüksektir.

Tablo 7.6. Mobilya Sektöründe İş Tatmini ve Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Değişken	Eğitim Durumu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	sd	F	P
İçsel Tatmin	Lise	17	4,2108	,79991	3/68	3,985	.011
	Önlisans	11	3,9848	,58431			
	Lisans	42	3,7004	,46890			
	Lisansüstü	2	3,2500	,70711			
	Toplam	72	3,8519	,61940			
Dışsal Tatmin	Lise	17	4,0074	,61471	3/68	10,419	.000
	Önlisans	11	3,2500	,39922			
	Lisans	42	3,3214	,42604			
	Lisansüstü	2	2,8125	,79550			
	Toplam	72	3,4583	,56839			
İş Tatmini	Lise	17	4,1294	,69261	3/68	6,605	.001
	Önlisans	11	3,6909	,42768			
	Lisans	42	3,5488	,40341			
	Lisansüstü	2	3,0750	,74246			
	Toplam	72	3,6944	,55160			

Mobilya sektöründeki katılımcıların iş tatmini (genel) ve alt boyutlarından içsel tatmin ile dışsal tatmin düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova testinde; iş tatmini ($F_{68}=6,605$, $p<.05$), içsel tatmin ($F_{68}=3,985$, $p<.05$) ve dışsal tatmin ($F_{68}=10,419$, $p<.05$) boyutlarında ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre eğitim durumunun; iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin üzerinde etkili bir faktör olduğu söylenebilir. Aritmetik puan ortalamalarına bakıldığında, lise mezunu katılımcıların puanı önlisans, lisans ve lisansüstü katılımcılardan daha yüksektir.

Tablo 7.7. Sektörlere Göre İş Tatmini Ortalamaları

		Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Hizmet Sektörü	Mobilya	İş Tatmini (Genel)	4,0146	,59442
		Dışsal Tatmin	3,8576	,67471
		İçsel Tatmin	4,1192	,65926
	Otomotiv	İş Tatmini (Genel)	4,0899	,62934
		Dışsal Tatmin	3,7056	,58797
		İçsel Tatmin	3,9362	,55723
Üretim Sektörü	Gıda	İş Tatmini (Genel)	3,1784	1,17541
		Dışsal Tatmin	3,0137	1,07232
		İçsel Tatmin	3,1125	1,10798
	Makina	İş Tatmini (Genel)	3,1878	1,02283
		Dışsal Tatmin	3,1356	,81825
		İçsel Tatmin	3,1669	,90494
	Metal	İş Tatmini (Genel)	3,3436	,78758
		Dışsal Tatmin	3,2125	,73547
		İçsel Tatmin	3,4310	,90345

10002 müşteri memnuniyeti yönetim sistemi belgesine sahip olan hizmet (mobilya, otomotiv) ve üretim (gıda, makine, metal) sektörlerinin iş tatmini ve boyutlarının ortalamasına ilişkin yapılan analizde; en yüksek ortalama otomotiv ($\bar{x}=4,0899$, $s.s.=,62934$) en düşük ortalama ise gıda ($\bar{x}=3,1784$, $s.s.=1,17541$) sektöründedir. Ayrıca üretim ve hizmet sektörü açısından baktığımızda; hizmet sektörlerinden mobilya ve otomotiv sektörü, üretim sektörlerinden gıda, makine ve metal sektörlerinden daha yüksek ortalamaya sahiptir. Böylece hizmet sektöründeki çalışanların iş tatmini düzeyi üretim sektöründeki çalışanların iş tatmini düzeyinden daha yüksektir.

8. SONUÇ VE TARTIŞMA

Küreselleşmenin etkisi, bilgi teknolojisi ve iletişimdeki yenilikçi gelişimler ülkeleri kıyasıya rekabet anlayışına ve ekonomik yarışın içine dâhil etmiştir. Piyasa koşullarında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için müşteri istek ve taleplerine göre hizmet sağlamaları önemli bir rekabet edebilme unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler arasındaki rekabet seviyesini en yüksek düzeyde tutmanın, sürdürülebilir rekabet seviyesini korumamanın önemli unsurlarından biri; üretim sürecinden pazarlamasına ve satış sonrası müşterilere sunulan imkânlarla kadar ki aşamaları ve işleyişlerin tamamını temel alan “Kalite Yönetimi Sistemlerinin” yönetim sistemi olarak uygulanmasıyla olacaktır.

Dünyadaki işletmelerin sayısının milyonlara ulaştığı belirtildiğinde, aktif bir şikâyet yönetimi ile müşteri memnuniyeti için gerekli bilgileri oluşturan “ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikâyetlerinin Yönetimi Standardı”, örgütlerin bilgilenmesine destek olmak amacı taşır. Müşterilere sunulan hizmet ile birlikte üretim sektöründe kullanılmaya başlanan ve yaygınlığı artmaya devam eden bu şartlar sayesinde, müşteri isteklerine daha yakın ürün ve hizmet sunumu ve ortaya çıkabilecek problemlerde zamanında müdahale ederek çözme imkânı sunmaktadır. Bu da iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasıyla elde edilecektir.

Bu çalışma, 10002 müşteri memnuniyeti yönetim sisteminin iç müşteri tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışanların iş tatminini etkileyecek demografik özellikler incelenmiştir. Ayrıca üretim (gıda, makine, metal) ve hizmet (mobilya ve otomotiv) sektörlerinin iç müşteri tatmini incelenip daha sonra sektörler karşılaştırılmıştır.

Çalışma sonucunda; gıda, makina ve metal sektöründeki katılımcıların medeni durumu, iş tatmini üzerinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Gıda ve makine sektöründe evli katılımcıların iş tatmini düzeyi bekar katılımcılardan daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç literatürde Özaltın ve arkadaşları (2002: 424)’nın doktorlar üzerine yapmış oldukları çalışmada; evli doktorların bekar doktorlara göre işlerinde daha yüksek tatmine sahip olduğu bulunmuş, böylece bulduğumuz sonuç literatürce desteklenmiştir. Ancak metal sektöründe ise bekar katılımcıların iş tatmini düzeyi, evli katılımcılardan daha yüksek bulunmuştur. Mobilya sektöründeki katılımcıların eğitim durumları iş tatmini üzerinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu sonuç literatürde Tüfekçi (2019: 121)’nin çalışmasıyla desteklenmiştir. Çalışmada bir diğer sonuç; cinsiyet ve yaşın iş tatmini üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamasıdır. Gül (2019: 63) ve Turgut (2019: 111)’un araştırmalarında cinsiyetin iş tatmini üzerinde anlamlı bir farklılığı bulunamamış, böylece bu sonuç literatürce desteklenmiştir. Turgut’un (2019: 112) araştırmasında yaşın da anlamlı bir farklılığı bulunamamıştır.

Çalışmanın temel amacına yönelik yapılan analizde 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesi’ne sahip olan hizmet sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeyi üretim sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeyinden daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanların gerek hitap ettikleri hedef kitlelerinin gerekse de çalışma koşullarının üretim sektöründeki çalışanlardan daha rahat olması, onların tatmin düzeyini artırmıştır. Ayrıca 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesi’ne sahip olan birçok işletmenin bu belgeyi almak için birçok maliyete katıldığı fakat uygulama kısmında eksik kaldıkları söylenebilir. Nitekim bu belgeye sahip olan üretim sektöründeki (gıda, makine, metal) çalışanların iş tatmin düzeyi düşük çıkmıştır. Bununla birlikte belgeye sahip olmak ve belgenin kriterlerini tam anlamıyla yerine getirmekte istenilen düzeyde çalışan üzerinde tatmin sağlanmasına

katkı sağlamayabilir. Burada belgeyle birlikte bireylerin çalışma koşulları, yaptıkları iş, buldukları pozisyon, iletişim halinde oldukları bireyler, sorumluluk düzeyleri, sorumlulukla gelen stres ve çeşitli psikolojik durumlar, belirsizlik, idari politikalar, karar verme ve kararlara katılım, örgüt kültürü, çok fazlada ya da az yapılandırılmışlık, sosyal destek, maddi ödül, kariyer olanakları ve gelişimi vb. birçok unsur etki etmektedir. Bunların yanı sıra iş tatminini arttırmaya yönelik yapılan çalışmalar gerek çalışan gerek işletme açısından tükenmişlik, motivasyon, performans, verimlilik gibi kavramlar ile de ilişkilidir. Çalışmamızda belgeye sahip olan hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler arasında iş tatmini açısından önemli düzeyde farklılıklar olduğu ortaya konmuştur. Bu farklılıkların ortaya çıkmasında çalışanların kendilerine verdikleri değer, yaptıkları işe verdikleri önem ve bunun sonucunda kendilerini işletme açısından önemli bir unsur olarak görmeleri de vardır. Çünkü hizmet sektöründe birey aslında işletmenin müşteriye açılan penceresidir. Ancak üretim sektöründe çalışan işletme açısından sadece üretim için gerekli olan bir unsurdur. Hizmet sektörü ise çalışanlarına kendilerini var edecek unsur olarak bakmaktadırlar. Bunun nedeni ise işletmenin imajını, itibarını ve tanıtımını yapacak olan unsur olmasıdır. Bu kapsamda bakıldığında hizmet sektöründe çalışan bireyler kendilerine verilen değeri hissederek kendilerini işletmenin bir parçası olarak görürken üretim sektöründe olan bireyler işletme açısından kendilerine verilmesi gereken değeri tam anlamıyla görmediklerini düşünebilirler. Çalışmamızın sonucunda ortaya çıkan farklılıklar ise bu durumu destekler niteliktedir. Bireylerin tatminini sağlamak için sadece belgeye sahip olmanın yeterli olmadığını bununla birlikte bireylere firmanın bir parçası olduğunu ve aidiyet duygusunu kazandırmanın önemi üzerinde durulması gerekmektedir. Mevcut iş piyasasında her ne kadar küreselleşme sonucu çalışanlara verilen değer arttığı ve önemli olanın aslında çalışanların psikolojik durumları olduğu ortaya çıksa da hala bazı sektörlerde ve iş kollarında çalışanlara klasik yönetim anlayışının sergilediği robot gibi bakılmaktadır. Çalışmada ortaya koyduğumuz sonuçta bu durumu destekler niteliktedir. Hizmet sektörü ve üretim sektörü olarak baktığımızda belgeye sahip olmalarına rağmen ortaya çıkan farklılık çalışanlara karşı gösterilen bakış açısından ibarettir diyebiliriz.

Sonraki çalışmalarda farklı sektörler ve farklı bölgeler açısından sonuç değerlendirilebilir. Hizmet sektörü ve üretim sektörü içinde bulunun farklı iş kolları kendi içlerinde de bir değerlendirilmeye tabi tutulabilir. Bununla birlikte belgeye sahip ve sahip olmayan aynı sektör içerisinde bulunan işletmeler açısından da karşılaştırmalar yapılarak çalışma genişletilebilir.

KAYNAKLAR

- ACAR, M., 2019. "Okul Yöneticilerinin İş Tatmini Duygusal Emek ve İş Stresi Arasındaki İlişki: Konya İli Üzerine Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- ACUNER, S. A., 2001. Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yayınları, Ankara, 120s.
- ADIO, G. and POPOOALA, S., 2010. "Job Satisfaction and Career Commitment of Librarians in Federal University Libraries in Nigeria", Library Review, 59 (3), pp. 175-184.
- ALABAY, N., 2010. "Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (2), ss.213-235.
- ARSLAN, M., 2014. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, Şanlıurfa, 92s.
- ATAN, S., 2019. <https://suatatan.wordpress.com/2010/12/30/musteri-kavrami-uzerine/> (19.09.2019).
- BAEZA, M., GONZALEZ, J. and WANG, Y., 2018. "Job Flexibility and Job Satisfaction Among Mexican Professionals: A Socio-Cultural Explanation", Employee Relations, 40 (5), pp. 921-942.
- BARLI, Ö., 2008. Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi, Erzurum, 498s.
- BARLOW, J., ve MOLLER, C., 1998. Her Şikayet Bir Armağandır, Rota Yayınları, İstanbul, 224s.
- BAŞ, T., 2002. "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (2), ss.19-37.
- BAŞARAN, İ. E., 2000. Örgütsel Davranış, Feryal Matbaası, Ankara, 323s.
- BİLGİÇ, Y. E., 2019. "Turizm Sektöründe Kriz Öncesi ve Kriz Sürecinde Çalışanların İş Tatmininin Karşılaştırılması: Kuşadası Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Isparta.
- BİLİR, A., 2010. "Katılım Bankalarında Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- BOWEN, P. and CATTELL, K., 2008. "Job Satisfaction of South African Quantity Surveyors", Engineering, Construction and Architectural Management, 15 (3), pp.260-269.
- BOZKURT, Ö. ve BOZKURT, İ., 2008. "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1), ss.1-18.
- CAMGÖZ-AKDAĞ, H., İMER, H. ve ERGİN, K., 2016. "QFD Tekniği İle İç Müşteri Memnuniyeti Gelişimi", İş Süreç Yönetimi Dergisi, 22 (5), ss.957-968.
- CRIBBIN, J. J., 1972. Effective Managerial Leadership, American Management Association, New York, 155p.
- ÇAĞAN, F., 2019. "Mobilya Endüstrisinde İç Müşteri Memnuniyetinin İstanbul İlinde İrdelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Düzce.

- ÇAKIR, Y. S. ve EĞİNLİ, T. A., 2010. Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler, Detay Yayıncılık, Ankara, 245s.
- ÇİÇEK, E., 2006. "Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, (2), ss.1-17.
- ÇOBAN, S., 2007. "İç Müşterilerin Tatmini ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Kayseri Süpermarketlerinde Bir Uygulama", Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 7 (14), ss.206-218.
- DARICAN, Ş., 2019. "Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DAVIS, K., 1988, İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çev: Kemal Tosun), İ. Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 761s.
- DEMİR, N., 2007. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 301s.
- DEMİRALP, M., 2018. "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve İş Tatmini İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y., 1997. İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 325s.
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S., 2008. "İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2008 (1), ss.60-87.
- DUMAN, G., 2000. "Yönetim Açısından İş Tatmini", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ERDOĞAN, Ş., 2013. "Örgüt İklimi İle Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Özel Bir Hastanede Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İzmir.
- ERGENELİ, A. ve ERYİĞİT, M., 2001. "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırılması", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (2), ss.159-178.
- EROĞLU, F., 2007. Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 534s.
- FULFORD, M. D., 2005. "That's Not Fair! The Test of A Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, And Organizational Commitment Among Hotel Employees", Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 4 (1), pp.73-84.
- GARCIA-BERNAL, J., GARGALLO-CASTEL, A., MARZO-NAVARRO, M. and RIVERA-TORRES, P., 2005. "Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences", Women in Management Review, 20 (4), pp. 279-288
- GÖK, B., 2010. "İç Müşteri Tatmininin Dış Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Antalya'da Bir Yiyecek İçecek İşletmesi Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- GRUNEBERG, M. M., 1979. Understanding Job Satisfaction, The Macmillan Press Ltd., London, 170p.
- GUINOT, J., CHIVA, R. and ROCA-PUIG, V., 2014. "Interpersonal Trust, Stress and Satisfaction At Work: An Empirical Study", Personnel Review, 43 (1), pp.96-115.

- GUSTAINIENĖ, L. and ENDRIULAITIENĖ, A., 2009. "Job Satisfaction and Subjective Health Among Sales Managers", *Baltic Journal of Management*, 4 (1), pp. 51-65.
- GÜL, V., 2019. "Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini ve Tükenmişlik İlişkisi: Matematik Öğretmenleri İle İlgili Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- GÜNER, F., ÇİÇEK, H. ve CAN, A., 2014. "Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (3), ss.59-76.
- GÜNEY, S., 2011. *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınevi, Ankara, 435s.
- HAO, Y., HAO, J. and WANG, X., 2016. "The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction", *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7 (2), pp. 115-128.
- HUANG, S., CHEN, Z., LIU, H. and ZHOU, L., 2017. "Job Satisfaction and Turnover Intention in China", *Chinese Management Studies*, 11 (4), pp. 689-706.
- KARADENİZ, S., 2014. "İç Müşteri Memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetin Etkileri ve Bir Araştırma", *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi*, ss.16-40.
- LACY, F. J. ve SHEEHAN, B. A., 1997. "Job Satisfaction Among Academic Staff: An International Perspective", *Higher education*, 34 (3), ss.305-322.
- LUTHANS, F., 1995. *Organizational Behaviour*, Mc Graw Hill, New York, 628s.
- MINER, B. J., 1992. *Industrial-Organizational Psychology*, McGraw-Hill Int, Singapore, 119s.
- MINH, K., ZAILANI, S., IRANMANESH, M. and HEIDARI, S., 2019. "Do Lean Manufacturing Practices Have Negative Impact On Job Satisfaction?", *International Journal of Lean Six Sigma*, 10 (1), pp.257-274.
- MICKSON, M. and ANLESINYA, A., 2019. "Enhancing Job Satisfaction Among Local Government Servants in Ghana: The Relative Roles of Diverse Leadership Behaviours", *International Journal of Public Leadership*, <https://doi.org/10.1108/IJPL-03-2019-0007>, (17.12.2019).
- MOLDOKMATOVA, K., 2010. "Job Satisfaction Among Public and Private Organizations: The Case of Public and Private University Instructors in Kyrgyzstan", Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İngilizce İşletme Yönetimi Programı, İzmir.
- MUSKAT, B. and REITSAMER, B., 2019. "Quality Of Work Life And Generation Y: How Gender And Organizational Type Moderate Job Satisfaction", *Personnel Review*, <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448>, (03.11.2019).
- NAKTİYOK, A. ve KÜÇÜK, O., 2003. "İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (1-2), ss.225-243.
- NAUMANN, E., JACKSON D. W. and ROSENBAUM, M. S., 2001. "How to Implement A Customer Satisfaction Program", *Business Horizons*, 44 (1), pp.37-46.
- OGAARD, T., MARNBURG, E., & LARSEN, S., 2008. "Perceptions of Organizational Structure in the Hospitality Industry: Consequences For Commitment, Job Satisfaction And Perceived Performance", *Tourism Management*, 29 (4), pp.661-671.

- OSHAGBEMI, T., 1997. "The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members", *Journal of Managerial Psychology*, 12 (8), pp.511-519.
- ÖZALTIN, H., KAYA, S., DEMİR, C. ve ÖZER, M., 2002. "Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi", *Gülhane Tıp Dergisi*, 44 (4), ss.423-427.
- PANG, K. and LU, C., 2018. "Organizational Motivation, Employee Job Satisfaction and Organizational Performance", *Maritime Business Review*, 3 (1), pp. 36-52.
- PELİT, E. ve ÖZTÜRK, Y., 2010. "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), ss.43-72.
- PFAU, B., DETZEL, D. and GELLER, A., 1991. "Satisfy Your Internal Customers", *Journal of Business Strategy*, 12 (6), pp.9-13.
- PRAKASH, G. and SRIVASTAVA, S., 2019. "Role of Internal Service Quality in Enhancing Patient Centricity and Internal Customer Satisfaction", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13 (1), pp.2-20.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetim*, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 310s.
- SANG, L., XIA, D., NI, G., CUI, Q., WANG, J., and WANG, W., 2019. "Influence Mechanism of Job Satisfaction and Positive Affect on Knowledge Sharing Among Project Members: Moderator Role of Organizational Commitment", *Engineering, Construction and Architectural Management*, <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2018-0463>, (01.11.2019).
- SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, Ö. F., 2005. "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1), ss.55-64.
- SÖYÜK, S., 2007. "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma", *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul*.
- ŞAHİN, H., 2014. *Sürdürülebilir Müşteri Memnuniyeti ve Şikayet Yönetimi (TS ISO 10002)*, Kitabe Yayınları, 155s.
- ŞİMŞEK, L., 1995. "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, 12, ss.91-104.
- TAK, B., 2002. "Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları". *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (2), ss.143-159.
- TAŞKIN, E., 2000. *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 286s.
- TIETJEN, M. A. and MYERS, M. R., 1998. "Motivation and Job Satisfaction, Management Decision", *MCB University Press*, 36 (4), pp.226-231.
- TURGUT, N. A., 2019. "Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişkisi: Hakkâri Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Çalışma", *Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Van*.
- TÜFEKÇİ, Ş., 2019. "İçsel ve Dışsal Motivasyon İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşakları Açısından İncelenmesi", *Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- TÜREYEN, Ş., 2015. "Psikolojik Şiddetin İş Tatminine Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul*.
- TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ, 2018. *TS ISO 10002 Kalite Yönetimi-Müşteri Memnuniyeti-Kuruluşlarda Şikayetlerin Ele Alınması İçin Kılavuz Bilgiler*, 29s.

- TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ, 2020. “10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi”, <https://tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2438&ParentID=68>, (01.01.2020).
- TÜRK, M., 2004. “Perakendeci İşletmelerde Personelin Fiziksel Özelliklerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Malatya İlinde Bir Uygulama”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14 (2), ss.273-290.
- TÜRK, S., 2007. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara, 127s.
- VALAEI, N. and JIROUDI, S., 2016. “Job Satisfaction and Job Performance in the Media Industry”, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 28 (5), pp.984-1014.
- VARİNLİ, İ., 2004. “Hizmet Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki: Kayseri’de Poliklinik Hastalarına Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (2), ss.33-52.
- WEISS, D. J., DAWIS, R. V., ENGLAND, G. W. ve LOFQUIST, L. H., 1967. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relation Center.
- YAPRAKLI, Ş. ve YILMAZ, M. K., 2007. “Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurumda İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (1), ss.155-183.
- YOLDEMİR, A. T., 2018. “İçsel Hizmet Kalitesinin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Algılanan Dışsal Hizmet Değerinin Müşteri Sadakati İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. ve PARASURAMAN, A., 1996. “The Behavioral Consequences of Service Quality”, Journal of Marketing, 60 (2), ss.31-46.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.iso10002belgesi.net/iso-10002-musteri-hizmeti/>, (19.12.2019).

<https://belgelendirme.ctr.com.tr/iso-10002.html>, (20.12.2019).

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Ahmet Akif Çalışır
Doğum Yeri ve Tarihi : Kocasinan/KAYSERİ - 08.01.1992

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.-Kalite Kontrol
Görevlisi
Decathlon-Spor Lideri
İsotlar Grup/Aykan Motor Servis A.Ş.
(VOLKSWAGEN / AUDİ / SEAT Kayseri
Yetkili Bayii)-Servis Danışmanı

İletişim

E-Posta Adresi : ahmetakifcalisir@gmail.com
Tarih : 24.01.2020

EKLER

Ek 1 Minnesota İş Tatmini Ölçeği (ÖİEÖ)

Bu anket formu yüksek lisans tezi çalışması için hazırlanmıştır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Ahmet Akif ÇALIŞIR
KSÜ

İletişim: akif.ahmet.92@gmail.com

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz ve yazınız.

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
2	Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()			
2	Yaşınız	18-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	46 ve Üstü ()
3	Eğitim Durumunuz	Lise ()	Yüksekokul ()	Fakülte ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
4	Kaç Yıldır Bu Sektörde Bulunmaktasınız:	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	10 yıl üzeri ()	
5	Kaç Yıldır Bu İşletme ile Çalışmaktasınız:	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	10 yıl üzeri ()	

SORU NO		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işimden memnunum	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
4	Toplumda saygın bir kişi olma fırsatı vermesi bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı bakımından işimden memnun değilim.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından işimden memnunum	1	2	3	4	5
7	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağımı bana vermesi bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
11	Yeteneklerimi kullanarak işimi yapabilme şansı vermesi bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden memnun değilim.	1	2	3	4	5
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
15	Bana kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
16	Bana işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı vermesi bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartları bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5

Ek 2 ISO 10002 müşteri memnuniyeti yönetim sistemi

TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ

TURKISH STANDARDS INSTITUTION
INSTITUT TURC DE NORMALISATION
MALTEPE V.D. VERGİ NO: 876 005 1534
MERSİS NO: 4259429422515850
WEB SİTESİ: www.tse.org.tr
TELEFON: 0 873



No: AA717705
SERİ NO: AA717605
Tarih: 24.01.2020

YENİKÖY MAH. ÜNSALANCAD. NO: 34/1
MELİKGAZI/KAYSERİ, TÜRKİYE

S.No	Açıklama	Adet	Fiyatı	Tutarı
1	STANDARD SATIŞ - TS 10002/2018	1	450,00	450,00

ELİ DÖRT TL#

TOPLAM 450,00
KDV MATRAHI 450,00
TOPLAM KDV %8 44,00
GENEL TOPLAM 454,00

VAKIFBANK (884) TR08 0001 5001 5800 7286 9957 88
FATURA BİRİMİ: AFYON TEMSİLCİLİĞİ
TEL: 0272 213 56 57 FAT SİS. KODU: FAT0697663

Sayfa:1/1

Enstitümüz; 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 550 nci maddesi ile kurulmuş tüzel kişiliği haiz özel hukuk hükümlerine göre yönetilen, özel bütçeli bir Kamu Kurumudur. Enstitümüz Vergi Usul Kanunu yönetmelik hükümlerine tabi değildir. Kurumlar Vergisinden Muafır. Yalnız hizmet ve yayın gelirlerimiz KDV'ye tabidir. 488 sayılı Damga Vergisi kanunu 8. Ve 9. Maddelerince Damga vergisinden muafır. KDV Genel Uygulama Tebliği 2.1.3.1. maddesi hükmünce faturalarımıza KDV tevkifat uygulaması yapılamaz. Fatura tarihi itibarı ile 30 takvim günde ödenmeyen faturalara Borçlar Kanunu hükümlerine göre kanuni faiz uygulanır. Ödemelerinizi malisler.tse.org.tr 'den ONLINE gerçekleştirebilirsiniz. EFT ve Havalelerde FATURA SERİ NUMARASI ve borçluya ait T.C. Kimlik No veya Vergi No belirtilmesi zorunludur.



**TÜRK
STANDARDLARI
ENSTİTÜSÜ**

Türk Standardı

TS ISO 10002

Kasım 2018

TS ISO 10002:2015 yerine

ICS 03.120.10

**Kalite yönetimi — Müşteri Memnuniyeti —
Kuruluşlarda şikâyetlerin ele alınması için
kılavuz bilgiler
(ISO 10002:2018)**

Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for
complaints handling in organizations

Management de la qualité — Satisfaction des clients — Lignes
directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes

Millî önsöz

Bu standart; kaynağı ISO 10002:2018 standardı olan TS ISO 10002:2018 Türk standardının Mühendislik Hizmetleri İhtisas Kuruluna bağlı TK16 Mühendislik Hizmetleri Teknik Komitesi tarafından hazırlanan Türkçe tercümesidir.

Bu standart, yayımlandığında TS ISO 10002:2015'ün yerini alır.

ISO resmî dillerinde yayımlanan diğer standart metinleri ile aynı geçerliliğe sahiptir.

Bu standartta kullanılan bazı kelime veya ifadeler patent haklarına konu olabilir. Böyle bir patent hakkının belirlenmesi durumunda TSE sorumlu tutulamaz.

EN, ISO, IEC vb. No	TS No	Adı (Türkçe)
ISO 9000	TS ISO 9000	Kalite yönetim sistemleri - Temel esaslar, terimler ve tarifler

ULUSLARARASI
STANDART

ISO
10002

Üçüncü baskı
2018-07

**Kalite yönetimi — Müşteri Memnuniyeti —
Kuruluşlarda şikâyetlerin ele alınması için
kılavuz bilgiler**

*Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for
complaints handling in organizations*

*Management de la qualité — Satisfaction des clients — Lignes
directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes*



Referans numarası
ISO 10002:2018(E)



TELİF HAKLARI KORUMALI DOKÜMAN

© ISO 2018

Tüm hakları saklıdır. Aksi belirtilmedikçe, bu yayının hiçbir bölümü, yazılı ön izin olmaksızın, fotokopi de dâhil olmak üzere elektronik veya mekanik, hiçbir şekilde çoğaltılamaz veya hiçbir bölümünden faydalanılamaz. İzin, ISO'nun aşağıda verilen adresinden veya isteklinin ülkesindeki ISO'nun üye kuruluşundan talep edilebilir.

ISO telif hakları bürosu
Ch. de Blandonnet 8 • CP 401
CH-1214 Vernier, Geneva, Switzerland
Tel. +41 22 749 01 11
Faks +41 22 749 09 47
copyright@iso.org
www.iso.org

İsviçre'de yayımlanmıştır

İçindekiler

Sayfa

Önsöz	vi
Giriş	vii
1 Kapsam.....	1
2 Bağlayıcı atıflar	1
3 Terimler ve tanımlar	1
4 Kılavuz prensipler.....	3
4.1 Genel	3
4.2 Taahhüt	3
4.3 Kapasite	3
4.4 Şeffaflık	3
4.5 Erişilebilirlik	3
4.6 Cevap verebilirlik.....	4
4.7 Tarafsızlık	4
4.8 Ücretler	4
4.9 Bilgi bütünlüğü	4
4.10 Gizlilik	4
4.11 Müşteri odaklı yaklaşım	4
4.12 Hesap verebilirlik	4
4.13 İyileştirme	4
4.14 Yeterlilik	4
4.15 Dakiklik.....	4
5 Şikâyetleri ele alma çerçevesi	4
5.1 Kuruluşun bağlamı	4
5.2 Liderlik ve taahhüt.....	5
5.3 Politika	5
5.4 Sorumluluk ve yetki	5
6 Planlama, tasarım ve geliştirme.....	7
6.1 Genel	7
6.2 Amaçlar	7
6.3 Faaliyetler	7
6.4 Kaynaklar	7
7 Şikâyetleri ele alma sürecinin işletilmesi	8

7.1	İletişim	8
7.2	Şikâyetlerin alınması	8
7.3	Şikâyetlerin takibi	8
7.4	Şikâyetlerin alındığının bildirilmesi	8
7.5	Şikâyetlerin başlangıç değerlendirmesi.....	8
7.6	Şikâyetlerin incelenmesi.....	9
7.7	Şikâyetlere cevap verme	9
7.8	Kararın bildirilmesi.....	9
7.9	Şikâyetlerin kapatılması	9
8	Sürdürme veya iyileştirme.....	9
8.1	Bilginin toplanması	9
8.2	Şikâyetlerin analizi ve değerlendirilmesi	9
8.3	Şikâyetleri ele alma süreci memnuniyetinin değerlendirilmesi	10
8.4	Şikâyetleri ele alma sürecinin izlenmesi.....	10
8.5	Şikâyetleri ele alma sürecinin tetkiki	10
8.6	Şikâyetleri ele alma sürecinin yönetim tarafından gözden geçirilmesi	10
8.7	Sürekli iyileştirme	11
Ek A	(bilgi için) ISO 10001, bu standart, ISO 10003 ve ISO 10004 arasındaki karşılıklı ilişki	12
Ek B	(bilgi için) Küçük işletmeler için kılavuz bilgiler	13
Ek C	(bilgi için) Şikâyet formu	14
Ek D	(bilgi için) Objektiflik	15
D.1	Genel.....	15
D.2	Personelin objektifliği	15
D.3	Disiplin prosedürlerinden Şikâyetleri ele alma prosedürlerinin ayrılması	16
D.4	Gizlilik	16
D.5	Objektiflik izlenmesi.....	16
Ek E	(bilgi için) Şikâyetleri ele alma akış şeması	17
Ek F	(bilgi için) Şikâyet takip formu.....	18
Ek G	(bilgi için) Tepkiler	22
Ek H	(bilgi için) Eskalasyon (artış) akış şeması.....	23
Ek İ	(bilgi için) Sürekli izleme.....	25
İ.1	Genel.....	25
İ.2	Yönetim sorumluluğu	25
İ.3	Performansın ölçümü ve izlenmesi	25
İ.3.1	Genel.....	25
İ.3.2	Performans izleme kriterleri.....	25

İ.3.3 İzleme verileri.....	26
Ek J (bilgi için) Denetim.....	28
Kaynaklar.....	29



Önsöz

ISO (Uluslararası Standardizasyon Kuruluşu) ulusal standart kuruluşlarının (ISO üye kuruluşları) dünya çapında federasyonudur. Uluslararası Standart hazırlama çalışması genellikle ISO teknik komiteleri aracılığıyla yapılır. Bir teknik komitenin kurulduğu konuyla ilgilenen her üye kuruluşun, o teknik komitede temsil edilme hakkı vardır. ISO ile işbirliği içindeki resmî ya da sivil uluslararası kuruluşlar da çalışmalarda yer alabilir. ISO, elektroteknik standartlaştırma ile ilgili tüm konularda Uluslararası Elektroteknik Komisyonu (IEC) ile yakın işbirliği içinde çalışır.

Bu standardın geliştirilmesi için kullanılan prosedürler ile standardın ileride sürdürülebilmesi için tasarlanmış prosedürler ISO/IEC Direktifleri Bölüm 1'de açıklanmıştır. Özellikle ISO standartlarının farklı türleri için gerekli olan onay kriterlerine dikkat edilmelidir. Bu standart ISO/IEC Direktifleri Bölüm 2 yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır (bk. www.iso.org/directives).

Bu standardın bazı unsurlarının patent haklarının konusu olabileceği ihtimaline dikkat edilmelidir. Böyle bir patent hakkının belirlenmesi durumunda ISO sorumlu tutulamaz. Standardın geliştirilmesi sırasında tanımlanan patent haklarıyla ilgili detaylara giriş kısmından ve/veya ISO'nun patent duyuruları listesinden ulaşılabilecektir (bk. www.iso.org/patents).

Bu standartta kullanılan tüm ticari isimler kullanıcılara kolaylık sağlaması açısından bilgi amaçlı verilmiş olup, herhangi bir onay anlamına gelmez.

Standartların gönüllülüğü esas alan yapısına, uygunluk değerlendirmesiyle ilgili ISO'ya özgü terimlerin ve ifadelerin anlamlarına dair açıklama için ve ayrıca ISO'nun, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) Ticarete Teknik Engeller Anlaşması'na (TBT) olan bağlılığı hakkında daha fazla bilgi için İnternet sitesine bakınız: www.iso.org/iso/foreword.html.

Bu standart, ISO/TC 176 *Kalite yönetimi ve kalite güvencesi* (Quality management and quality assurance) Teknik Komitesi, SC3 *Kalite sistemleri* (Quality Systems) Alt komitesi tarafından hazırlanmıştır.

Bu üçüncü baskı, teknik olarak revize edilmiş ikinci baskıyı (ISO 10002:2014) iptal eder ve onun yerini alır.

Önceki baskıya kıyasla yapılan ana değişiklikler aşağıda verilmiştir:

- ISO 9000:2015 ile kıyas;
- ISO 9001:2015 ile kıyas;
- ISO 10001, ISO 10003 ve ISO 10004 ile geliştirilmiş kıyas.

Giriş

0.1 Genel

Bu standart, elektronik ticaret ile ilgili olanlar dâhil olmak üzere, ticari veya ticari olmayan faaliyetlerin bütün tipleri için etkili ve verimli şikâyetleri ele alma sürecinin planlanması, tasarlanması, geliştirilmesi, işletilmesi, saklanması ve iyileştirilmesi için kılavuz bilgiler sağlar. Bu standarttan kuruluşun, müşterilerinin, şikâyet sahiplerinin ve diğer ilgili tarafların yararlanması amaçlanmıştır.

Şikâyetlerin ele alınması yoluyla elde edilen bilgi, ürünler, hizmetler ve süreçlerde iyileştirmeyi sağlayabilir ve şikâyetler uygun şekilde ele alındığında, büyüklüğüne, mahalline ve sektörüne bakılmaksızın kuruluşun itibarını arttırabilir. Dünya piyasasında, şikâyetlerin tutarlı bir şekilde ele alındığı güvenini verdiği için bu standardı kullanmanın değeri daha fazla anlaşılmaktadır.

Etkili ve verimli bir şikâyetleri ele alma süreci, ürün ve hizmet sağlayan kuruluşların ve bu ürün ve hizmetlerin alıcılarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini yansıtır.

Bu standartta tarif edilen bir süreç aracılığıyla şikâyetlerin ele alınması müşteri memnuniyetini arttırabilir. Müşteriler memnun olmadığında bu kişilerin şikâyetleri de dâhil olmak üzere müşteri geri bildirimlerinin teşvik edilmesi, müşteri sadakatini ve onayını sürdürmek veya arttırmak için fırsatlar sunabilir, yerel ve uluslararası rekabet gücünü arttırabilir.

Bu standartta tarif edilen sürecin uygulanması aşağıdakileri sağlar:

- şikâyetçiye açık ve duyarlı bir şikâyetleri ele alma sürecine erişme imkânı sağlayabilir;
- kuruluşun, şikâyetleri tutarlı, sistematik ve duyarlı bir şekilde şikâyetçiyi ve kuruluşu tatmin edecek tarzda çözüme kabiliyetini arttırabilir;
- kuruluşun eğilimleri, tanımlama ve şikâyetlerin sebeplerini ortadan kaldırma kabiliyetini arttırabilir ve kuruluşun çalışmalarını iyileştirebilir;
- kuruluşa şikâyetlerin çözülmesinde müşteri odaklı yaklaşım geliştirmede yardım edebilir ve personeli müşteri ile çalışmadaki yeteneklerini iyileştirme konusunda teşvik edebilir;
- şikâyetleri ele alma süreçlerini, şikâyetlerin çözümünü ve yapılan süreç iyileştirmelerini sürekli gözden geçirme ve analiz etme için bir temel sağlayabilir.

Kuruluşlar, şikâyetleri ele alma süreçlerini yönetimin müşteri memnuniyeti kuralları ve dış kaynaklı anlaşmazlık çözüm süreçleriyle birlikte kullanabilir.

Kamu kuruluşundan veya özel bir kuruluştan ürün veya hizmet alan veya alabilecek olan kişi veya kuruluşların memnuniyeti bu standardın odak noktasıdır.

0.2 ISO 9001 ve ISO 9004 ile ilişki

Bu standart, ISO 9001 ve ISO 9004 ile uyumludur ve bu iki standardın amaçlarını şikâyetleri ele alma sürecinin etkili ve verimli bir şekilde uygulaması yoluyla destekler. Bu standart ISO 9001 ve ISO 9004'ten bağımsız olarak da kullanılabilir.

ISO 9001, bir kalite yönetim sistemi için gereklilikleri belirtir. Bu standartta (ISO 10002) açıklanan şikâyetleri ele alma süreci kalite yönetimi sisteminin bir unsuru olarak kullanılabilir.

ISO 9004 performansın sürekli iyileştirilmesi için kılavuz bilgiler sağlar. Bu standardın (ISO 10002) kullanımı şikâyetlerin ele alınması alanında performansı daha da arttırabilir ve müşterilerin ve konuya ilişkin ilgili diğer tarafların memnuniyetini artırabilir. Aynı zamanda, müşterilerin ve konuya ilişkin diğer ilgili tarafların geri bildirimine dayanan ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin kalitesinin sürekli iyileştirilmesini kolaylaştırabilir.

NOT Müşteriler ve şikâyetçilerin dışında, konuya ilişkin ilgili diğer taraflar; tedarikçileri, sanayi kurumları ve üyelerini, tüketici kuruluşlarını, ilgili devlet kurumlarını, personeli, şirket sahiplerini ve şikâyetleri ele alma süreçlerinden etkilenen diğer kişileri kapsayabilir.

0.3 ISO 10001, ISO 10003 ve ISO 10004 ile ilişki

Bu standart, ISO 10001, ISO 10003 ve ISO 10004 ile uyumludur. Bu dört standart, bağımsız olarak veya birbirleri ile bağlantılı olarak kullanılabilir. Birlikte kullanıldığında, bu standart, ISO 10001, ISO 10003 ve ISO 10004 davranış kuralları, şikâyetleri ele alma, anlaşmazlıkların çözümü ve izlenmesi ve müşteri memnuniyeti ölçümü yoluyla gelişmiş müşteri memnuniyeti için daha geniş ve bütünlümlü bir çerçevenin parçası olabilir (bk. Ek A).

ISO 10001, kuruluşlara müşteri memnuniyeti ile ilgili davranış kodları hakkında kılavuz bilgilerini içerir. Bu tür davranış kodları, sorunların ortaya çıkma olasılığını azaltabilir ve müşteri memnuniyetini azaltabilecek, şikâyet ve anlaşmazlıkların nedenlerini ortadan kaldırabilir.

ISO 10003 anlaşmazlıkları ürün ve hizmet ile ilgili memnun edici bir şekilde kuruluş içinde çözülemeyen şikâyetler ile ilgili karar konusunda kılavuz bilgiler içerir. ISO 10003, çözülmemiş şikâyetlerden kaynaklanan müşteri memnuniyetsizliğini en aza indirmek için yardımcı olabilir.

ISO 10004, müşteri memnuniyetinin izlenmesi ve ölçülmesi için etkili süreçlerin oluşturulmasında kılavuz bilgiler içerir. Kuruluşun dışındaki müşteriler üzerinde odaklanmıştır. ISO 10004'te verilen kılavuz bilgiler, şikâyetleri ele alma sürecinin oluşturulması ve uygulanmasını destekler nitelikte olabilir. Örneğin, ISO 10004'te açıklanan süreçler, şikâyetleri ele alma süreci ile müşteri memnuniyetini izleme ve ölçmede kuruluşa yardımcı olabilir (bk. 8.3). Benzer şekilde, şikâyetleri ele alma süreci yoluyla elde edilen bilgiler, müşteri memnuniyetinin izlenmesi ve ölçülmesinde kullanılabilir. Örneğin, şikâyetlerin sıklığı ve türü müşteri memnuniyetinin dolaylı bir göstergesi olabilir (bk. ISO 10004:2018, 7.3.2).

Kalite yönetimi — Müşteri Memnuniyeti — Kuruluşlarda şikâyetlerin ele alınması için kılavuz bilgiler

1 Kapsam

Bu standart, bir kuruluş içerisinde, planlama, tasarım, geliştirme, işletme, bakım ve iyileştirme dâhil olmak üzere, ürünler ve hizmetler ile ilgili şikâyetleri ele alma süreci için kılavuz bilgileri kapsar. Burada açıklanan şikâyetleri ele alma sürecinin, genel kalite yönetimi sisteminin süreçlerinden biri olarak kullanılması uygundur.

NOT Bu standart içerisinde kullanılan “ürün” ve “hizmet” terimleri, bir kuruluşun bir müşteri için amaçlanan veya bir müşteri tarafından talep edilen çıktılarını ifade eder.

Bu standardın, herhangi bir kuruluş tarafından, bu kuruluşun türü ve büyüklüğüne veya sağladığı ürün ve hizmetlere bağlı olmaksızın kullanılması amaçlanmıştır. Ayrıca bu standardın, bütün sektörlerdeki kuruluşlar tarafından kullanılması hedeflenmiştir. Ek B’de özellikle küçük ölçekli işletmeler için kılavuz bilgiler verilmiştir.

Bu standart, şikâyetleri ele almada aşağıda belirtilen hususları açıklar:

- geri bildirim (müşteri şikâyetleri dâhil) açık, müşteri odaklı bir ortamın oluşturulmasıyla, alınan tüm şikâyetleri çözüme ulaştıran ve kuruluşun, müşteri hizmetleri dâhil olmak üzere ürünlerini ve hizmetlerini iyileştirme kabiliyetini güçlendiren müşteri memnuniyetinin artırılması;
- personel eğitimi dâhil olmak üzere kaynakların uygun şekilde edinimi ve kullanıma sunulması ile üst yönetimin sürece katılması ve taahhüdü;
- şikâyetçilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin tanınması ve ele alınması;
- şikâyetçilere açık, etkili ve kullanımı kolay şikâyet etme süreci sağlanması;
- müşteri hizmetleri dâhil olmak üzere ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek için şikâyetlerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi;
- şikâyetleri ele alma sürecinin tetkiki;
- şikâyetleri ele alma sürecinin etkinliğinin ve verimliliğinin gözden geçirilmesi.

Bu standart, çözüm için kuruluşun dışına yönlendirilen anlaşmazlıklar ile istihdamla ilgili anlaşmazlıklar için geçerli değildir.

2 Bağlayıcı atıflar

Bu standartta aşağıdaki dokümanlara, içeriklerinin tamamı veya bir kısmı bu standardın gerekliliklerini oluşturacak şekilde atıfta bulunulmuştur. Tarihli atıflar için, yalnızca alıntı yapılmış baskı geçerlidir. Tarihli olmayan atıflar için, atıf yapılan dokümanın son baskısı (tüm tadiller dâhil) geçerlidir.

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*

3 Terimler ve tanımlar

Bu standartta, ISO 9000’de yer alan terimler ve tanımlar ile aşağıdakiler uygulanır.

ISO ve IEC standardizasyonda kullanılmak üzere terminoloji veri tabanlarını aşağıdaki adreslerde muhafaza etmektedir:

- ISO çevrimiçi arama platformuna <http://www.iso.org/obp> üzerinden erişilebilir.
- IEC Electropedia'ya: <http://www.electropedia.org/> üzerinden erişilebilir

3.1 şikâyetçi

şikâyeti (3.2) yapan kişi, *kuruluş* (3.8) veya temsilcisi

[KAYNAK: ISO 10001:2018, 3.2]

3.2 müşteri şikâyeti

<müşteri memnuniyeti> *kuruluşa* (3.8), kuruluşun ürünleri veya hizmetleri veya şikâyetleri ele alma süreçleri ile ilgili yapılan memnuniyetsizlik ifadesi. Burada doğrudan veya dolaylı olarak cevap veya çözüm beklenir.

Kayda ait Not 1: Şikâyetler, kuruluşun *müşteri* (3.3) ile iletişime geçtiği diğer süreçlere ilişkin olarak yapılabilir.

Kayda ait Not 2: Şikâyetler, kuruluşa doğrudan veya dolaylı olarak yapılabilir.

[KAYNAK: ISO 9000:2015, 3.9.3, değiştirilmiş — Kayda ait Not 1 ve 2 eklenmiştir.]

3.3 müşteri

bu kişi veya kuruluş için amaçlanan veya bunlar tarafından talep edilen bir ürün veya hizmeti teslim alabilecek veya teslim alan kişi veya *kuruluş* (3.8)

ÖRNEK Bir iç süreç, faydalanıcı veya alıcıdan alınan ürün veya hizmetin tüketicisi, müşterisi, son kullanıcısı, satıcısı, alıcısı.

Kayda ait Not 1: Bir müşteri, kuruluşun içinden veya dışından olabilir.

[KAYNAK: ISO 9000:2015, 3.2.4]

3.4 müşteri memnuniyeti

müşteri (3.3) beklentilerinin karşılanmasının müşteri tarafından algılanma derecesi

Kayda ait Not 1: Ürün veya hizmet teslim edilene kadar *kuruluş* (3.8) veya ilgili müşterinin kendisi tarafından müşterinin beklentisi bilinmeyebilir. Yüksek müşteri memnuniyetinin sağlanması için, ifade edilmemiş, genel olarak bahsedilmemiş veya zorunlu olmadığı durumlarda dahi, müşterinin bir beklentisinin karşılanması gerekli olabilir.

Kayda ait Not 2: *Şikâyetler* (3.2) düşük müşteri memnuniyetinin genel bir göstergesidir; ancak şikâyetlerin yokluğu, kesin olarak yüksek müşteri memnuniyeti anlamına gelmemektedir.

Kayda ait Not 3: Müşteri gerekliliklerine müşteri ile birlikte karar verilmiş olsa bile bu, yüksek müşteri memnuniyeti anlamına gelmemektedir.

[KAYNAK: ISO 9000:2015, 3.9.2]

3.5 müşteri hizmeti

Bir ürünün veya hizmetin ömür döngüsü boyunca *müşteri* (3.3) ile *kuruluşun* (3.8) etkileşimi

[KAYNAK: ISO 9000:2015, 3.9.4]

3.6

geri bildirim

<müşteri memnuniyeti> bir ürün, hizmet veya şikâyetleri ele alma süreciyle ilgili görüş, yorum ve ilgi beyanları

Kayda ait not 1: Geri bildirim, *kuruluşun* (3.8) *müşteri* (3.3) ile iletişime geçtiği diğer süreçlere ilişkin olarak yapılabilir.

[KAYNAK: ISO 9000:2015, 3.9.1, değiştirilmiş — Kayda ait not 1’de değişiklik yapılmıştır.]

3.7

ilgili taraf

paydaş

bir kararı veya faaliyeti etkileyen, bunlardan etkilenen veya bunlardan etkilendiğini düşünen kişi veya *kuruluş* (3.8)

ÖRNEK *Müşteriler* (3.3), işyeri sahipleri, bir kuruluştaki kişiler, tedarikçiler, bankerler, düzenleyiciler, birlikler, ortaklar veya rekabetçileri veya karşıt baskı gruplarını içerebilen topluluk

[KAYNAK: ISO 9000:2015, 3.2.3, değiştirilmiş— Kayda ait not 1’de değişiklik yapılmıştır.]

3.8

kuruluş

hedeflerine ulaşmak maksadıyla kendi sorumlulukları, yetkileri ve ilişkilerinin olduğu işlemlere sahip bir veya bir grup kişi

Kayda ait not 1: Kuruluş kavramı anonim, kamu veya özel olmasına bakılmaksızın bağımsız tüccar, şirket, kuruluş, firma, girişim, merci, ortaklık, dernek, hayır kurumu veya bunların bir bölümünü ya da birkaçını, bunlarla sınırlı olmamakla birlikte, kapsar.

[KAYNAK: ISO 9000:2015, 3.2.1, değiştirilmiş— Kayda ait not 2’de değişiklik yapılmıştır.]

4 Kılavuz prensipler

4.1 Genel

Şikâyetlerin etkili ve verimli bir şekilde ele alınması için 4.2 ila 4.15’te yer alan kılavuz prensiplere bağlı kalınmalıdır.

4.2 Taahhüt

Kuruluş, şikâyetleri ele alma sürecini tanımlamayı ve uygulamayı aktif bir şekilde taahhüt etmelidir.

4.3 Kapasite

Şikâyetleri ele alma için yeterli kaynakların erişilebilir hâle getirilmesi ve taahhüt edilmesi ve bunların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekir.

4.4 Şeffaflık

Şikâyetleri ele alma sürecinin müşterilere, personele ve konuya ilişkin ilgili diğer taraflara iletilmelidir. Bireysel şikâyetçilere, şikâyetlerinin ele alınmasına ilişkin yeterli düzeyde bilgi verilmelidir.

4.5 Erişilebilirlik

Bir şikâyetleri ele alma sürecinin, bütün şikâyetçiler için kolayca erişilebilir olmalıdır. Şikâyetlerin yapılması ve çözüme ulaştırılmasına dair ayrıntılı bilgiler verilmelidir. Şikâyetleri ele alma sürecinin ve bunları destekleyen bilgilerin kolay anlaşılabilir ve kullanılabilir olmalıdır. Bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır. Şikâyet yapmaya yönelik bilgilerin ve yardımın, şikâyetçiler için dezavantaj oluşturmayacak şekilde, büyük boy baskı, Braille veya teyp gibi alternatif formatlar dâhil olmak üzere, ürünün ve hizmetin sunulduğu veya sağlandığı format veya dilde, mevcut olmalıdır (bk. Ek C).

4.6 Cevap verebilirlik

Kuruluş, şikâyetleri ele alma ile ilgili olarak müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalıdır.

4.7 Tarafsızlık

Her bir şikâyet, şikâyetlerin ele alınması süreci esnasında, adil, tarafsız ve önyargısız bir şekilde değerlendirilmelidir (bk. Ek D).

4.8 Ücretler

Şikâyetlerin ele alınması süreci, şikâyetçi için ücretsiz olmalıdır.

4.9 Bilgi bütünlüğü

Kuruluş, şikâyetleri ele alma konusundaki bilgilerin doğru olmasını ve yanlış yönlendirmemesini ve toplanan verinin ilgili, doğru, tam, anlamlı ve faydalı olmasını sağlamalıdır.

4.10 Gizlilik

Gerektiğinde, şikâyetçi ile ilgili kişisel bilgilerin, sadece kuruluş içerisinde şikâyetin ele alınması amacıyla erişilebilir olması ve müşteri veya şikâyetçi bunun açıklanmasına açıkça rıza göstermedikçe veya açıklama kanunen zorunlu değilse açıklanmamalıdır.

NOT Kişisel olarak tanımlanabilen bilgiler, bir birey ile ilişkilendirildiğinde bu kişiyi tanımlamak için kullanılacak olan ve bireyin adı, adresi, e-posta adresi, telefon numarası ve benzer özel tanımlayıcısı ile yeniden erişilebilir olan bilgilerdir. Terimin tam anlamı dünya çapında değişiklik gösterir.

4.11 Müşteri odaklı yaklaşım

Kuruluş, ele almaya dair şikâyetlere ilişkin olarak müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemeli ve geri bildirimine açık olmalıdır.

4.12 Hesap verebilirlik

Kuruluş, şikâyetleri ele alma ile ilgili karar ve eylemlerinin hesap verebilir olmasına ve raporlanmasını oluşturmalı ve sürdürmelidir.

4.13 İyileştirme

Şikâyetleri ele alma sürecinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, kuruluşun daimî hedefi olmalıdır.

4.14 Yeterlilik

Kuruluş personeli, şikâyetleri ele almak için gerekli kişisel davranışlara, deneyimleri, eğitime, öğretime ve tecrübeye sahip olmalıdır.

4.15 Dakiklik

Şikâyetler, şikâyetin ve kullanılan sürecin niteliğine göre yapılabildiği kadarıyla hızlı bir şekilde ele alınmalıdır.

5 Şikâyetleri ele alma çerçevesi

5.1 Kuruluşun bağlamı

Şikâyetleri ele alma sürecinin planlanması, tasarlanması, geliştirilmesi, faaliyete geçirilmesi, sürekliliğinin sağlanması ve iyileştirilmesinde, kuruluş kendi konu kapsamında aşağıdaki yöntemleri kullanımını göz önünde bulundurmalıdır:

- kuruluşun amacına ilişkin olan ve şikâyetleri ele alma amaçlarını yerine getirme kapasitesini etkileyen dış ve iç meselelerin tanımlanması ve ele alınması;
- şikâyetleri ele alma sürecine ilişkin ilgili tarafların tanımlanması ve bu ilgili tarafların ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin ele alınması;

- şikâyetleri ele alma sürecinin, sınırları ve uygulanabilirliği dâhil olmak üzere ve yukarıda belirtilen ilgili tarafların ihtiyaçları ve iç ve dış sorunları dikkate alınarak kapsamının tanımlanması.

5.2 Liderlik ve taahhüt

Etkili ve verimli şikâyetleri ele almaya üst yönetimin liderlik etmesi ve kuruluşun buna aktif olarak taahhüt etmeli ve liderliği göstermelidir. Bu taahhüdün, özellikle kuruluşun üst yönetimi tarafından gösterilmesi ve teşvik edilmesi önemlidir.

Şikâyetleri cevaplandırmaya yönelik güçlü bir liderliğin ve taahhüdün, hem personele hem de müşterilere kuruluşun ürünlerinin ve süreçlerinin iyileştirmesine olanak sağlamalıdır.

Şikâyetlerin çözüme kavuşturulması ile ilgili politika ve prosedürlerin tarif edilmesi, benimsenmesi ve yayılmasında bu liderlik ve taahhüt yansıtılmalıdır. Yönetim, bu liderliğini ve taahhüdünü eğitim dâhil olmak üzere, yeterli kaynak sağlayarak göstermelidir.

5.3 Politika

Üst yönetim, anlaşılabilir bir müşteri odaklı şikâyetleri ele alma politikası oluşturmalıdır. Politika bütün personel tarafından elde edilebilir ve biliniyor olmalıdır. Bu politika müşteri ve konuya ilişkin diğer ilgili taraflarca da elde edilebilir olmalıdır. Politika, süreç dâhilinde rol alan her bir fonksiyon ve personel için gerekli olan prosedürler ve amaçlarla desteklenmelidir.

Şikâyetleri ele alma süreci için politika ve amaçlar oluşturulurken aşağıdaki faktörler dikkate alınmalıdır:

- uygulanabilir tüm yasal ve düzenleyici gerekliliklerin tanımlanması;
- finansal, operasyonel ve kurumsal gereklilikler;
- müşteriler, personel ve konuya ilişkin diğer ilgili taraflardan gelen girdiler.

Kalite politikası ile şikâyetlerin ele alınması birbiriyle uyumlu olmalıdır.

5.4 Sorumluluk ve yetki

5.4.1 Üst yönetim aşağıdakilerden sorumlu olmalıdır:

- a) kuruluş içerisinde şikâyetleri ele alma süreçlerinin ve amaçlarının oluşturulmasını sağlamak;
- b) şikâyetleri ele alma süreçlerinin kuruluşun şikâyetleri ele alma politikasına uygun olarak planlanmasını, tasarlanmasını, geliştirilmesini, işletilmesini, sürekliliğinin sağlanmasını ve sürekli iyileştirilmesini sağlamak;
- c) etkili ve verimli bir şikâyetleri ele alma süreci için ihtiyaç duyulan yönetim kaynaklarını belirlemek ve tahsis etmek;
- d) şikâyetleri ele alma süreçlerinden ve müşteri odaklı yaklaşımdan haberdar olunmasını sağlamayı teşvik etmek;
- e) şikâyetleri ele alma süreçlerinin müşterilere, şikâyetçilere ve uygulanabilir olduğunda, diğer doğrudan ilgili taraflara, kolayca erişilebilir bir tarzda bildirim konusunda bilgi sağlamak (bk. Ek D);
- f) şikâyetleri ele alma yönetim temsilcisi atamak ve 5.4.2'de verilen yetki ve sorumluluklara ilave olarak yönetim temsilcisinin sorumluluklarını ve yetkisini açıkça tayin etmek;
- g) her bir önemli şikâyetin üst yönetime hızlı ve etkili şekilde bildirim için bir sürecin olmasını sağlamak;

- h) şikâyetleri ele alma süreçlerinin etkili bir şekilde sürekliliğinin sağlanması ve sürekli iyileştirmeyi güvence altına almak için periyodik olarak gözden geçirmek.

5.4.2 Şikâyetleri ele alma yönetim temsilcisinin aşağıdakilerden sorumlu tutulmalıdır:

- a) performans izleme, değerlendirme ve rapor etme sürecini oluşturmak;
- b) iyileştirme için tavsiyeleri ile birlikte şikâyetleri ele alma süreci hakkında üst yönetime rapor vermek;
- c) uygun personelin temini ve eğitimi, teknoloji şartları, dokümantasyon, hedef zaman sınırlarını belirlemek ve karşılamak ve diğer şartlar dâhil olmak üzere, şikâyetleri ele alma sürecinin, etkili ve verimli işletilmesini ve süreçleri gözden geçirmeyi sürdürmek.

5.4.3 Şikâyetleri ele alma süreçlerine dâhil olan diğer yöneticiler, sorumluluk alanları içerisinde uygulanabilir olduğunda, aşağıdakilerden sorumludur:

- a) şikâyetleri ele alma süreçlerinin uygulanmasını sağlamak;
- b) şikâyetleri ele alma yönetim temsilcisiyle bağlantı kurmak;
- c) şikâyetleri ele alma süreçlerinden ve müşteri odaklı yaklaşımdan haberdar olunmasını sağlamayı teşvik etmek;
- d) şikâyetleri ele alma süreçleri ile ilgili bilgilere kolayca erişilmesini sağlamak;
- e) şikâyetleri ele alma ile ilgili eylemleri ve kararları rapor etmek;
- f) yapılan ve kaydedilen şikâyetleri ele alma süreçlerinin izlenmesini sağlamak;
- g) bir sorunu düzeltmek, gelecekte oluşmasını engellemek ve bu olayı kayıt altına almak için harekete geçilmesini sağlamak;
- h) üst yönetimin gözden geçirmesi için şikâyetleri ele alma verisinin mevcut olmasını sağlamak.

5.4.4 Müşteriler ve şikâyetçilerle temas hâlinde olan bütün personelin:

- şikâyetleri ele alma konusunda eğitilmesi,
- kuruluş tarafından belirlenen şikâyetleri ele alma raporlama şartlarına uyması,
- müşterilere nazik davranması ve şikâyetlerini hızlı şekilde cevaplandırması veya bunları uygun kişilere yönlendirmesi,
- iyi kişisel ilişkiler kurması ve iyi iletişim yeteneğine sahip olmalıdır.

5.4.5 Tüm personelin:

- şikâyetlerle alakalı görevlerinden, sorumluluklarından ve yetkilerinden haberdar olması;
- takip edilecek prosedürlerden ve şikâyetçilere verilecek bilgilerden haberdar olması;
- kuruluş üzerinde önemli etkisi olan şikâyetleri rapor etmelidir.

6 Planlama, tasarım ve geliştirme

6.1 Genel

Kuruluş, müşteri sadakatini ve memnuniyetini artırmak, sağlanan ürün ve hizmetlerin kalitesini de iyileştirmek için etkili ve verimli bir şikâyetleri ele alma sürecini planlamalı, tasarlamalı ve geliştirmelidir. Bu sürecin, birtakım birbiriyle ilişkili faaliyetleri kapsaması ve süreçte şikâyetleri ele alma politikasına uyumu sağlamak ve amaçları gerçekleştirmek için çeşitli personel, bilgi, malzeme, mali ve altyapı kaynaklarını kullanmalıdır. Kuruluş, diğer kuruluşların şikâyetlerin ele alınmasıyla ilgili en iyi uygulamaları dikkate almalıdır. Kuruluş, müşterilerin ve şikâyetleri ele almaya ilişkin ilgili tarafların beklenti ve algılarını anlamaya çalışmalıdır. Şikâyetleri ele alma sürecinin oluşturulması ve kullanılmasında kuruluşun ortaya çıkabilecek riskler ve fırsatları göz önünde bulundurmalı ve ele almalıdır. Bu eylemler, aşağıdakileri içerir:

- süreçlerin ve riskler ve fırsatlara dair dış ve iç meselelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi;
- belirli riskler ve fırsatların tanımlanması ve irdelenmesi;
- düzeltici faaliyetlerin ve tanımlanan ve irdelenen riskler ve fırsatlara dair iyileştirmelerin planlanması, tasarlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi.

ISO 9000:2015, 3.7.9'da tanımlandığı gibi riskler belirsizlik etkisidir ve olumsuz veya olumlu olabilir. Şikâyetlerin ele alınması bağlamında olumsuz etkiye bir örnek, alınan şikâyetlerin hacminin veya karmaşıklığının belirtilen zaman sınırı dâhilinde ele alınması için yeterli kaynaklara sahip olunmamasından kaynaklanan müşteri memnuniyetsizliğidir; olumlu etkiye bir örnek ise müşteri ile temas hâlindeki personele verilen eğitimin gözden geçirilmesinin bir sonucu olarak şikâyetleri ele alma ile ilişkilendirilen kaynakların kuruluş tarafından yeniden değerlendirilmesidir. Bu riskler, şikâyetleri ele alma sürecine erişim için ek personel, eğitim veya seçeneklerin temin edilmesini sağlayan kaynakların tahsisi ve yerleştirilmesinin gözden geçirilmesi ile ele alınabilir.

Fırsat, kuruluşun mevcut risklerinden kaynaklanması gerekmeyen olumlu sonuçların oluşması için yeni bir olası yöntemin tanımlanmasına ilişkindir. Örneğin kuruluş, bir şikâyetin ele alınması sürecinde sağlanan bir müşteri tavsiyesinin bir sonucu olarak yeni bir ürün, hizmet veya süreci tanımlayabilir.

6.2 Amaçlar

Üst yönetim, şikâyetleri ele alma amaçlarının kuruluş içerisindeki ilgili işlev ve düzeyler için oluşturulduğunu ve iletildiğini garantiye almalıdır. Bu amaçların ölçülebilir ve şikâyetleri ele alma politikasıyla tutarlı olmalıdır. Bu amaçlar, detaylandırılmış performans kriterleri gibi düzenli aralıklar için belirlenmelidir.

6.3 Faaliyetler

Üst yönetim, müşteri memnuniyetini sürdürmek ve arttırmak için yapılan şikâyetleri ele alma sürecinin planlamasını, tasarlanmasını ve geliştirilmesini güvence altına almalıdır. Şikâyetleri ele alma süreci, kuruluş kalite yönetim sisteminin diğer süreçleriyle bağlantılı ve uyumlu olabilir.

NOT Bireysel şikâyetlerin ele alınmasını gösteren bir akış şeması, Ek E'de verilmiştir.

6.4 Kaynaklar

Şikâyetleri ele alma sürecinin etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını güvence altına almak için üst yönetimin, kaynak ihtiyaçlarını değerlendirmesi ve bunları temin etmelidir. Bunlar personel, eğitim, prosedürler, dokümantasyon, uzman desteği, malzemeler ve donanım, bilgisayar yazılımı ve donanımı ve mali kaynaklar gibi kaynakları kapsar.

Şikâyetleri ele alma sürecine dâhil olan personelin seçimi, desteklenmesi ve eğitimi özellikle önemli faktörlerdendir.

7 Şikâyetleri ele alma sürecinin işletilmesi

7.1 İletişim

Şikâyetleri ele alma süreciyle ilgili bilgilerin, broşürler, kitapçık veya elektronik ortamda olabilecek şekilde müşteriler, şikâyetçiler veya konuya ilişkin diğer taraflar için erişilebilir kılınmalıdır. Şikâyetçiler için dezavantaj oluşturmaması için bu tip bilgiler, olabildiğince anlaşılır bir dilde ve herkes için erişilebilir formatlarda sağlanmalıdır. Bu tip bilgilere örnekler aşağıda verilmiştir:

- şikâyetlerin nerede yapılabileceği;
- şikâyetlerin nasıl yapılabileceği;
- şikâyetçi tarafından verilecek bilgi (bk. Ek C);
- şikâyetleri ele alma süreci;
- süreçlerdeki çeşitli safhalarla ilgili süreler;
- dış yollar dâhil şikâyetçinin çözüm seçenekleri (bk. 7.9);
- şikâyetin durumu hakkında, şikâyetçinin geri bildirimini nasıl elde edeceği.

7.2 Şikâyetlerin alınması

İlk şikâyetin rapor edilmesi üzerine, şikâyetin, yardımcı bilgiler ve bir benzersiz tanımlayıcı kod ile birlikte kaydedilmelidir. İlk şikâyetin kaydında, şikâyetçi tarafından istenenler ve aşağıdakiler dâhil olmak üzere şikâyetin etkili olarak ele alınması için gerekli diğer bilgiler tanımlanmalıdır:

- şikâyetin tarifi ve ilgili yardımcı verileri;
- istenen çözüm yolunu;
- şikâyet edilen ürün ve hizmetler veya bunlarla ilgili kuruluş uygulamalarını;
- cevap için son tarihi;
- kişiler, departman, şube, kuruluş ve pazar bölümü hakkındaki verileri,
- gerçekleştirilen ilk eylemi (varsa).

Daha fazla kılavuz bilgi için bk. Ek C ve Ek F.

7.3 Şikâyetlerin takibi

İlk kabulden şikâyetçinin memnun edilmesine veya nihai bir karara varılana kadar, bütün süreç boyunca şikâyet takip edilmelidir. Şikâyetçiye, isteği üzerine ve düzenli aralıklarda en azından önceden belirlenmiş zaman aralıkları ile güncel durum bilgisi verilmelidir. Şikâyetçilere nazik davranılmalı ve şikâyetlerin ele alınması sürecindeki ilerlemeler hakkında bilgi verilmelidir.

7.4 Şikâyetlerin alındığının bildirilmesi

Her bir şikâyetin alındığı bilgisi şikâyetçiye derhal bildirilmelidir (ör. posta, telefon ve e-posta yoluyla).

7.5 Şikâyetlerin başlangıç değerlendirmesi

Şikâyetlerin alınmasından sonra, her bir şikâyet ilk olarak ciddiyeti, güvenliğe etkisi, karmaşıklığı, etkisi ve derhal harekete geçilmesi ihtiyacı veya ihtimali gibi kriterler açısından değerlendirilmelidir. Şikâyetlere aciliyet durumlarına göre kısa sürede cevap verilmelidir. Örneğin, önemli sağlık ve güvenlik durumları derhal ele alınmalıdır.

7.6 Şikâyetlerin incelenmesi

Bütün ilgili durumların ve şikâyete konu bilginin araştırılması için her türlü makul çaban sarf edilmelidir. Araştırma seviyesinin, şikâyetin oluşma sıklığı ve ciddiyeti ile orantılı olmalıdır.

7.7 Şikâyetlere cevap verme

Uygun bir araştırma sonrasında, kuruluş bir öneri getirmelidir (bk. Ek G); örneğin, sorunun düzeltilmesi ve gelecekte olmasının önlenmesi. Şikâyet derhal çözüme ulaştırılmıyorsa, sonrasında mümkün olan en kısa zamanda, şikâyetin etkili bir çözüme ulaştırmasını amaçlayan bir şekilde konu ele alınmalıdır (bk. akışa ilişkin Ek H).

7.8 Kararın bildirilmesi

Şikâyet hakkında alınan karar veya gerçekleştirilen her bir eylem, karar alınır alınmaz veya eylem yapılır yapılmaz ilgili şikâyetçi ve personele bildirilmelidir.

7.9 Şikâyetlerin kapatılması

Şikâyetçi önerilen karar veya eylemi kabul ederse, bunlar uygulanmalı ve kaydedilmelidir.

Şikâyetçi önerilen karar veya eylemi reddederse şikâyet açık tutulmalıdır. Bu durumun kaydedilmeli ve şikâyetçi iç ve dış kaynaklı alternatif çözüm yolları hakkında bilgilendirilmelidir (bk. Ek H).

Kuruluş, bütün iç ve dış kaynaklı makul çözüm yolları tükenene veya müşteri tatmin olana kadar şikâyetin ilerlemesini izlemeyi sürdürmelidir.

8 Sürdürme veya iyileştirme

8.1 Bilginin toplanması

Kuruluş, şikâyetleri ele alma sürecinin performansını kaydetmelidir. Kuruluş, şikâyetleri ve cevapları kaydetme, bu kayıtları kullanma ve yönetme prosedürlerini oluşturmalı ve uygulamalı ve bunları yaparken, kişisel bilgileri korumalı ve şikâyetçilerin gizliliğini sağlamalıdır. Toplanan bilgi ilgili, doğru, tam, anlamlı ve faydalı olmalıdır.

Bu bilgiler aşağıdakileri içermelidir:

- kayıtları tanımlama, toplama, sınıflandırma, sürdürme, saklama ve imha etme adımlarının belirtilmesi;
- şikâyeti ele alma kayıtları, bu kayıtların sürdürülmesi, kayıtların kötü kullanılması veya eskimesi sonucunda kaybolabileceği için elektronik dosyalar ve kaydetme ortamlarını saklamak için mümkün olan dikkatin gösterilmesi;
- uygulanan şikâyetleri ele alma sürecinde yer alan kişilere uygulanan eğitim ve öğretim tipi kayıtlarının tutulması;
- şikâyetçi veya onun temsilcisi tarafından yapılan kayıt bildirim ve kayıtların sunulması isteklerine yönelik kuruluşun cevaplama kriterlerinin belirtilmesi (bunlar zaman sınırlandırmalarını, hangi tip bilginin kime veya hangi formatta sağlanacağını içerebilir);
- kişisel olmayan istatistikî şikâyet verilerinin nasıl ve ne zaman kamuya açıklanacağını belirtmesi.

8.2 Şikâyetlerin analizi ve değerlendirilmesi

Şikâyetin asıl nedeninin ortadan kaldırılmasını ve sağlanan süreçler, ürünler ve hizmetlerdeki iyileştirmeler veya değişiklikler için fırsatların tanımlanmasını kolaylaştırmak için bütün şikâyetler sınıflandırılmalı ve sonrasında, tekrarlanan ve bir defa olan sorun ve eğilimler sistematik olarak tanımlanmalıdır.

8.3 Şikâyetleri ele alma süreci memnuniyetinin değerlendirilmesi

Şikâyetçilerin şikâyetleri ele alma süreci ile ilgili memnuniyet seviyelerini belirlemek için düzenli olarak faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Bu faaliyetler, şikâyetçilerin rastgele zamanlarda anketlere dâhil edilmesiyle ve diğer tekniklerle yapılabilir.

NOT 1 Şikâyetleri ele alma süreci ile ilgili memnuniyeti iyileştirmenin bir yolu, şikâyetçi ve kuruluş temasının simüle edilmesidir.

NOT 2 Müşteri memnuniyetinin izlenmesi ve ölçülmesi konusunda kılavuz bilgi için bk. ISO 10004.

8.4 Şikâyetleri ele alma sürecinin izlenmesi

Şikâyetleri ele alma sürecinin sürekli izlenmesinde, gerekli kaynaklar (personel dâhil) ve toplanacak veriler belirlenmelidir.

Şikâyetleri ele alma sürecinin performansı önceden belirtilen kriterlere göre ölçülmelidir (bk. Ek I).

8.5 Şikâyetleri ele alma sürecinin tetkiki

Kuruluş, şikâyeti ele alma sürecinin performansını değerlendirmek için tetkikleri düzenli olarak yapmalı veya yaptırmalıdır. Tetkik yaparken, aşağıdakiler hakkında bilgi sağlanmalıdır:

- sürecin şikâyetleri ele alma prosedürlerine uygunluğu;
- sürecin şikâyetleri ele alma amaçlarını gerçekleştirmeye uygunluğu ve bu yöndeki etkinliği.

Şikâyetleri ele alma tetkiki, kalite yönetimi sisteminin tetkikinin bir parçası olarak yapılabilir; örneğin, ISO 19011'e uygun olarak yapılanlar. Yönetimin sorunları tanımlamak ve şikâyetleri ele alma sürecindeki iyileştirmeleri ortaya çıkarmak için yaptığı gözden geçirmede, tetkik sonuçlar dikkate alınmalıdır. Tetkik, tetkiki yapılan eylemden bağımsız olan ehliyetli kişiler tarafından yapılmalıdır. Tetkik için daha fazla kılavuz bilgi Ek J'de verilmiştir.

8.6 Şikâyetleri ele alma sürecinin yönetim tarafından gözden geçirilmesi

8.6.1 Kuruluşun üst yönetimi şikâyetlerin ele alınma sürecini, aşağıdakileri sağlamak için düzenli olarak gözden geçirmelidir:

- sürecin uygunluğunun, yeterliliğinin, etkinliğinin ve verimliliğinin devamlılığını güvence altına almak;
- sağlık, güvenlik, çevre, müşteri gerekliliklerine, yasal, düzenleyici ve ilgili diğer gerekliliklere uygun olmama durumlarının örneklerini tanımlamak ve bunları ele almak;
- ürün ve hizmet eksikliklerini tanımlamak ve düzeltmek;
- süreç eksikliklerini tanımlamak ve düzeltmek;
- riskleri ve fırsatları ve şikâyetleri ele alma sürecinde ve sağlanan ürün ve hizmetlerde değişiklik ihtiyacını değerlendirmek;
- riskler ve fırsatlara ilişkin olarak yapılan eylemlerin etkinliğini değerlendirmek;
- şikâyetleri ele alma politikası ve amaçlarına yönelik potansiyel değişiklikleri değerlendirmek.

8.6.2 Yönetimin yaptığı gözden geçirmede, girdiler aşağıdaki bilgileri içermelidir:

- yasal ve düzenleyici gerekliliklerdeki, rekabet uygulamalarındaki veya teknolojik yeniliklerdeki değişiklikler gibi dış faktörler;

- politika, amaç, kurumsal yapısı, kaynakların erişilebilirliği ve sunulan veya sağlanan ürünlerdeki ve hizmetlerdeki değişiklikler gibi iç faktörler;
- müşteri memnuniyeti araştırmalarını ve süreçleri sürekli izleme sonuçlarını içeren şikâyetleri ele alma sürecinin genel performansı;
- şikâyetleri ele alma sürecine dair geri bildirim;
- tetkiklerin sonuçları;
- ilgili eylemler dâhil olmak üzere riskler ve fırsatlar;
- riskler ve fırsatların ele alınması için yapılan eylemlerin etkinliği;
- düzeltici faaliyetlerin durumu;
- önceki yönetimin yaptığı gözden geçirmelerden yola çıkarak devam eden takip eylemleri;
- iyileştirme için tavsiyeler.

8.6.3 Yönetimin gözden geçirmesinin çıktılarında aşağıdaki bilgiler yer almalıdır:

- şikâyetleri ele alma sürecinin etkinliğinin ve verimliliğinin iyileştirmesi ile ilgili kararlar ve eylemler;
- ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesine yönelik öneriler;
- belirlenen kaynak ihtiyaçlarıyla (ör. profesyonel eğitim programları) ilgili kararlar ve eylemler.

Yönetim gözden geçirme kayıtlarının sürekliliğini sağlanmalı ve iyileştirme amacıyla fırsatları tanımlamak için kullanılmalıdır.

8.7 Sürekli iyileştirme

Kuruluş, şikâyetleri ele alma sürecinin etkinliğini ve verimliliğini sürekli iyileştirmelidir. Sonuç olarak kuruluş, ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini sürekli iyileştirebilir. Bu, düzeltici faaliyetler, riskler ve fırsatlara ilişkin yapılan faaliyetler ve yenilikçi iyileştirmeler yoluyla elde edilebilir. Kuruluş, şikâyete yol açan mevcut sorunların tekrarlanmasını ve potansiyel sorunların ortaya çıkmasını önlemek için bunların sebeplerini ortadan kaldıracak eylemleri gerçekleştirmelidir. Kuruluş aşağıdakileri yapmalıdır:

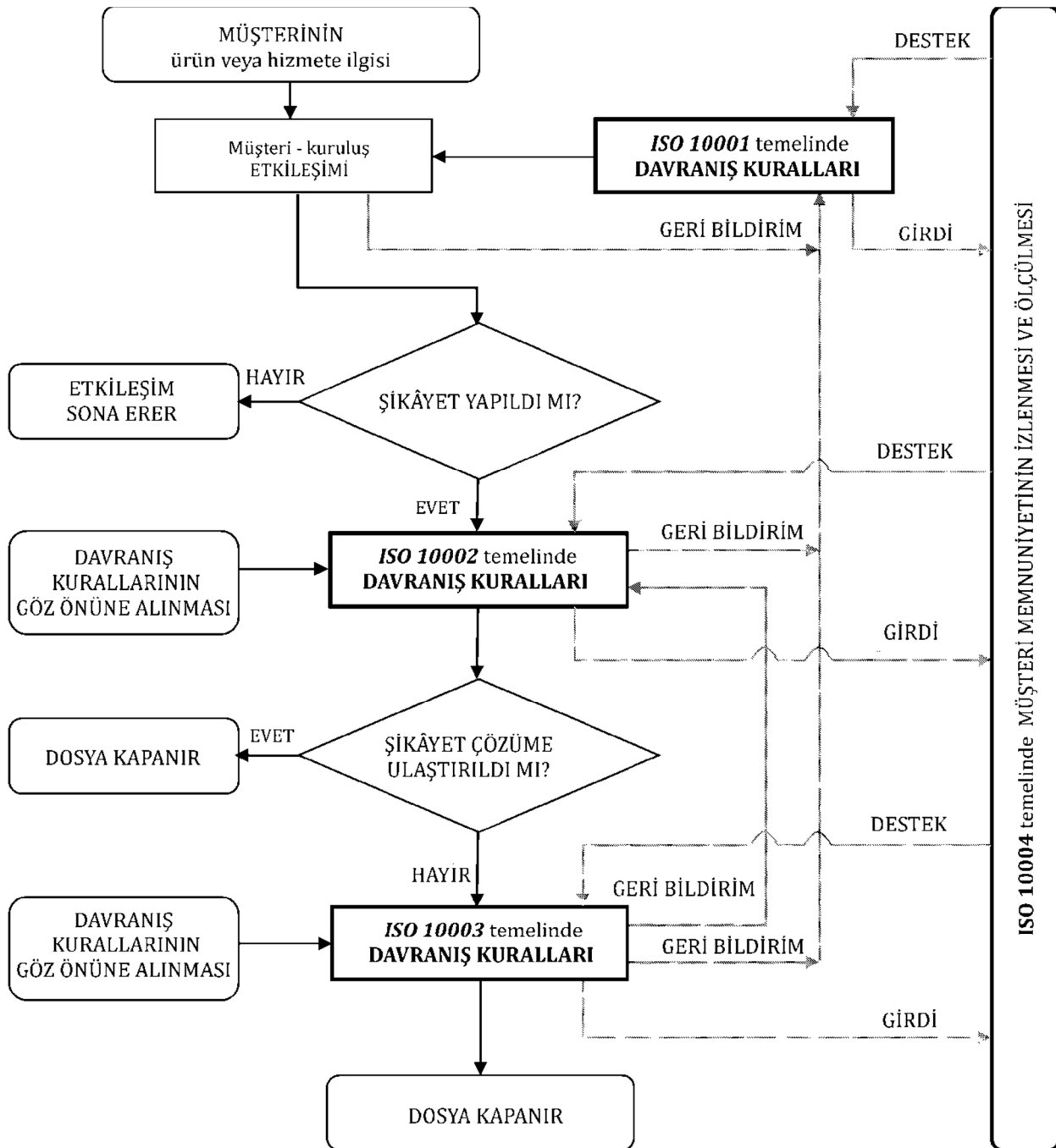
- şikâyetleri ele almada en iyi uygulamaları araştırmak, belirlemek ve uygulamak;
- kuruluştaki müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemek;
- şikâyetleri ele almanın geliştirilmesinde yenilikleri teşvik etmek;
- örnek niteliğinde şikâyetleri ele alma davranışlarını takdir etmek.

Ek A (bilgi için)

ISO 10001, bu standart, ISO 10003 ve ISO 10004 arasındaki karşılıklı ilişki

Şekil A.1'de kuruluşun, davranış kuralları, şikâyetleri ele alma, dış uyumsuzluk çözümü ve müşteri memnuniyetinin izlenmesi ve ölçülmesine ilişkin süreçleri gösterilmiştir.

Bir şikâyet, bir müşteri veya başka bir şikâyetçi tarafından başlatılabilir.



Şekil A.1 — ISO 10001, bu standart, ISO 10003 ve ISO 10004 arasındaki karşılıklı ilişki

Ek B (bilgi için)

Küçük işletmeler için kılavuz bilgiler

Bu standart, bütün boyutlardaki kuruluşlar için tasarlanmıştır. Bununla birlikte, çoğu küçük işletme şikâyetleri ele alma sürecini kurmak ve sürdürmek için sınırlı kaynağa sahiptir. Bu ek, küçük işletmelerin basit bir süreçten azami etkinlik ve verimlilik elde etmesi için dikkatlerini odaklayabilecekleri yerlerdeki kilit alanları vurgulamaktadır.

Aşağıdaki adımlarda, her biri için yapılması önerilen eylemlerle birlikte temel alanlar belirlenmiştir:

- Şikâyetlere açık olmak gerekir: Aşağıdakine benzer ifadeler, görülebilir bir yerde basit bir işaretle veya şirket faturası üzerinde bir paragraf hâlinde belirtilir (bk. 4.4): “Memnuniyetiniz bizim için önemlidir, memnun olmadığınızı hususları lütfen bize bildiriniz – Bunları telafi etmek isteriz”.
- Şikâyetler toplanır ve kaydedilir (bk. Ek C ve Ek F).
- Şikâyet şahsen alınmamışsa, şikâyetçilere şikâyetin alındığı bildirilir (telefon görüşmesi veya e-posta yeterlidir) (bk. 7.4).
- Şikâyetin geçerliliği, muhtemel etkileri ve bununla ilgilenecek en iyi kişiler değerlendirilir (bk. 7.5).
- Mümkün olduğunca kısa sürede konu çözümlenir veya şikâyet daha ileri seviyede araştırılır ve ne yapılacağı hakkında karar verilir ve hızlı hareket edilir (bk. 7.7).
- Müşteriye bilgi verilir; şikâyetle ilgili olarak ne yapacağı hakkında müşterinin tepkisi değerlendirilir. Gerçekleştirilen eylemin müşteriye memnun etmesi muhtemel midir? Cevap evetse, sanayi içerisindeki en iyi uygulamaları hesaba katarak müşterinin makul olarak beklediği eylemi gerçekleştirmek için hızla harekete geçilir (bk. 7.8).
- Mümkün olan bütün eylemlerin yapıldığı durumda; (şikâyeti çözüme kavuşturmak için yapılabilecek) müşteriye bildirilir ve sonucu kaydedilir. — Şikâyet hâlâ müşteriye memnun edecek şekilde çözümlenmediyse karar açıklanır ve varsa alternatif çözümler sunulur (bk. 7.9).
- Şikâyetler düzenli olarak gözden geçirilir: Bir eğilimin veya şikâyetlerin meydana gelmesini durdurmak, müşteri memnuniyetini artırmak veya müşterileri daha çok memnun etmek için değiştirilebilecek veya düzeltilebilecek belirli hususların mevcut olup olmadığını belirlemek için kısa bir periyodik gözden geçirme veya daha ayrıntılı bir yıllık gözden geçirme gerçekleştirilir (bk. Ek C ve Ek F’de yer alan 6. maddede yer alan şikâyetleri takip etme yöntemi).

Yukarıdaki kılavuz bilgiler, kolay uygulanabilmesi için tasarlanmıştır. Yukarıdakileri belki de tam olarak uygulamayan benzer işletmeleri ziyaret ederek bu işletmelerin müşteri şikâyetlerini nasıl ele aldıklarını görmek faydalı olabilir. Uygulamak için önemli ipuçları ve teknikler genellikle bulunabilir.

Ek C
(bilgi için)
Şikâyet formu

Şikâyeti etkili ve verimli bir şekilde ele almaya yönelik, kuruluş tarafından istenen önemli detayları sağlamak için şikâyetçiye yardım edebilecek temel bilgileri içeren örnek form aşağıda verilmiştir.

1 Şikâyetçinin ayrıntılı bilgileri

İsim/kuruluş _____
Adres _____
Posta kodu, il _____
Ülke _____
Telefon numarası _____
Faks: _____
E-posta: _____
Şikâyetçi yerine hareket eden kişiye dair bilgiler (varsa)

İletişime geçilecek kişiye dair bilgiler (yukarıdakinden farklıysa)

2 Ürün/hizmet açıklaması

Referans numarası (biliniyor veya varsa) _____
Açıklama

3 Karşılaşılan sorun

Karşılaşma tarihi _____
Açıklama

4 Talep edilen çözüm yolu

Evet Hayır

5 Tarih, imza

Tarih _____ İmza _____

6 Ekler

Ekli dokümanların listesi

Ek D (bilgi için)

Objektiflik

D.1 Genel

Şikâyetleri ele alma sürecinde objektiflik ilkeleri aşağıdakileri kapsar:

- a) **Açıklık:** Süreç iyi duyurulmalı, erişilebilir olmalı ve şikâyete ilişkin kişiler tarafından anlaşılabilir. Personelin ve şikâyetçilerin takip edebilmeleri için sürecin açık olması ve iyi duyurulması gerekir.
- b) **Tarafsızlık:** Şikâyet edilen kişi veya kuruluş tarafından şikâyetçiyle ilgilenirken herhangi bir önyargıdan kaçınılmalıdır. Süreç, şikâyet edilen kişiyi, kendisine karşı önyargılı herhangi bir muameleye karşı koruyacak şekilde tasarlanmalıdır. Suçlama yapmaya değil sorunun çözümüne vurgu yapılmalıdır. Personel hakkında bir şikâyet yapılmışsa, araştırma bağımsız olarak yürütülmelidir.
- c) **Gizlilik:** Süreç, makul olarak mümkün olduğu ölçüde şikâyetçinin ve müşterinin kimliğini koruyacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu husus, rahatsızlığa veya ayrımcılığa yol açabilecek ayrıntılı bilgi vermekten çekinebilecek kişilerin şikâyetten caymasının önüne geçmek için çok önemlidir.
- d) **Erişilebilirlik:** Kuruluşun, şikâyetçilerin şikâyetlerini ele alma sürecine makul yer ve makul zamanda erişebilmelerine izin vermelidir. Şikâyet süreci ile ilgili bilgin açık bir dilde, hazır ve erişilebilir olmalı ve bütün şikâyetçilerin erişebileceği formatlarda bulunmalıdır. Şikâyet, tedarik zincirinin farklı katılımcılarını etkiliyorsa, ortak çözümü koordine eden bir plan yapılmalıdır. Sürecin, şikâyetlerden kaynaklanan bilgilerin şikâyetçi ile ilgili kuruluşun tüm tedarikçileri tarafından bilinmesine müsaade edecek şekilde olmalıdır; böylece iyileştirmeler yapılabilir.
- e) **Tamlık:** Mümkün olduğu yerlerde, ortak bir noktada birleşmek ve açıklamaları doğrulamak için her iki taraftan şikâyetle ilişkili kişilerle konuşarak ilgili gerçekleri ortaya çıkarmaktır.
- f) **Eşitlik:** Herkese eşit davranmaktır.
- g) **Hassasiyet:** Her durumun kendi özelliğine göre değerlendirilmeli, bireysel farklılıklara ve ihtiyaç ve beklentilere özen gösterilmelidir.

D.2 Personelin objektifliği

Şikâyetleri ele alma süreçlerinin, kendilerine yönelik yapılan şikâyetlerin objektif bir şekilde ele alınmasını garanti edilmelidir. Bu aşağıdakilere işaret eder:

- performansları hakkındaki tüm şikâyetler konusunda onları vakit kaybetmeksizin ve eksiksiz bir şekilde bilgilendirmek;
- onlara koşulları açıklamak için imkân tanımak ve uygun desteği almalarını mümkün kılmak;
- şikâyetin araştırılmasına ve sonuca yönelik kaydedilen ilerleme konusunda bu kişileri haberdar etmek.

Kendisi hakkında şikâyet yapılan kişilerle görüşme yapılmadan önce bu kişilere şikâyet hakkında tüm ayrıntıların verilmesi çok önemlidir. Ancak gizlilik gözetilmelidir.

Personele süreç ile destek sağlanmalıdır. Personel, şikâyetleri ele alma tecrübesinden ders çıkarma ve şikâyet perspektiflerine dair daha iyi bir anlayış geliştirme yönünde teşvik edilmelidir.

D.3 Disiplin prosedürlerinden şikâyetleri ele alma prosedürlerinin ayrılması

Şikâyetleri ele alma prosedürleri disiplin prosedürlerinden ayrı olmalıdır.

D.4 Gizlilik

Şikâyetçinin gizliliğini güvence altına almak için şikâyetleri ele alma süreci personele yönelik şikâyetlerde gizlilik sağlamalıdır. Bu tür şikâyetlerin detaylarının, bununla doğrudan ilişkili kişiler tarafından bilinmelidir.

Ancak, gizliliğin şikâyetle ilgilenmekten kaçınmak için bahane olarak kullanılmaması önemlidir.

D.5 Objektiflik izlenmesi

Kuruluş, şikâyetlerin tarafsız bir şekilde ele alınmasını sağlamak için şikâyetlere verilen yanıtları izlemelidir.

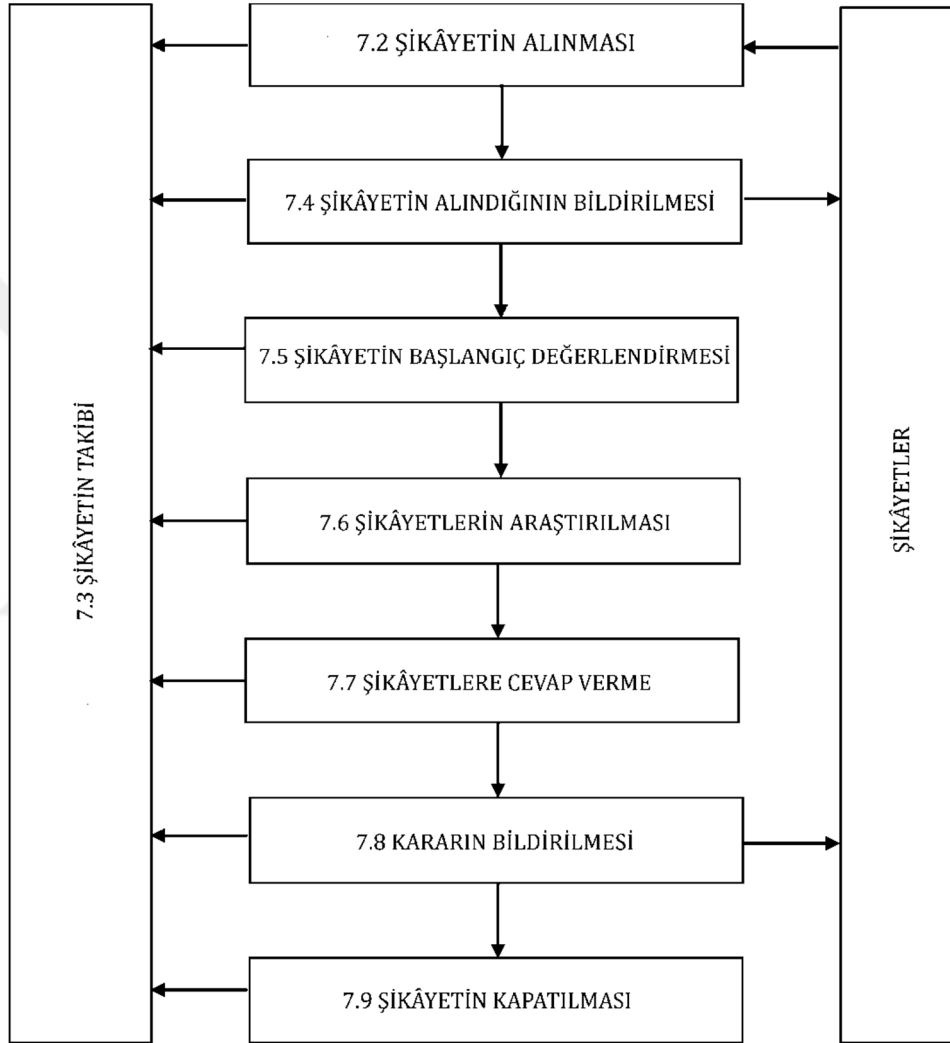
Tedbirler aşağıdakileri içerebilir:

- rastgele seçilen, çözüme ulaştırılmış şikâyet vakalarının düzenli izlenmesi (ör. aylık);
- şikâyetçiler için kendileriyle tarafsız bir şekilde ilgilenilip ilgilenilmediğine dair anketler.

Ek E (bilgi için)

Şikâyetleri ele alma akış şeması

Şekil E.1 bireysel şikâyetlerin aşamalarını gösterir.



Şekil E.1 — Şikâyetleri ele alma akış şeması

Ek F (bilgi için)

Şikâyet takip formu

Aşağıda, şikâyetin takibinde kuruluşa yardımcı olabilecek öncelikli bilgileri içeren bir form örneği (yalnızca iç kullanım için) verilmiştir.

1 Alınan şikâyete dair detaylar

Şikâyet tarihi _____

Şikâyet süresi _____

Alıcının adı _____

Şikâyetin yapıldığı iletişim aracı Telefon E-posta İnternet Kişisel
Posta Başka

Özel tanımlayıcı kod _____

2 Şikâyetçiye dair detaylı bilgiler

Şikâyetçi formuna bakınız

Şikâyet referans numarası

Şikâyete ilişkin veriler

Şikâyeti ileten kişi

3 Karşılaşılan sorun

Sorunun meydana geldiği tarih

Tekrarlanan sorun Evet Hayır

Sorun kategorisi

- 1 Ürün teslim edilmedi
- 2 Hizmet sağlanmadı/kısmen sağlandı
- 3 Hizmet tesliminde gecikme yaşandı
Gecikme süresi _____
- 4 Hizmetin sağlanmasında gecikme
Gecikme süresi _____
- 5 Kusurlu ürün
- 6 Kötü hizmet
Detaylar: _____

- 7 Sipariş edilene uygun olmayan ürün
- 8 Sipariş edilmeyen ürün
- 9 Zarara uğranması
- 10 Garantiye uymamanın reddedilmesi
- 11 Satmanın reddedilmesi

- 12 Hizmetin sağlanmasının reddedilmesi
- 13 Ticari uygulamalar/satış yöntemleri
- 14 Yanlış bilgi
- 15 Yetersiz bilgi
- 16 Ödeme düzenlemeleri
- 17 Fiyat
- 18 Fiyatta artış
- 19 Ek ücretler
- 20 Gerekçelendirmeyen masraflar/hesap çıkarma
- 21 Sözleşme şartları
- 22 Sözleşme kapsamı
- 23 Hasarın değerlendirilmesi
- 24 Telafi/tazminat ödemenin reddedilmesi
- 25 Yetersiz telafi/tazminat ödemesi
- 26 Sözleşmenin değiştirilmesi
- 27 Sözleşmenin yetersiz uygulanması
- 28 Sözleşmenin feshi/yürürlükten kaldırılması
- 29 Hizmetin iptali
- 30 Borcun geri ödenmesi
- 31 Faiz talebi
- 32 Taahhütlerin yerine getirilmemesi
- 33 Yanlış faturalandırma
- 34 Şikâyeti ele almada usulsüz gecikme
- 35 Başka sorunlar:

Ek bilgi:

4 Şikâyetin değerlendirilmesi

Şikâyetin kapsamı ve ciddiliği ile olası etkilerini değerlendiriniz:

Ciddilik: _____

Karmaşıklık: _____

Etki: _____

Emniyete ilişkin tehlike var mı? Evet Hayır

Acil eylem gereksinimi Evet Hayır

Acil eylemin mevcudiyeti Evet Hayır

Telafi ihtimali Evet Hayır

5 Şikâyetin çözüme ulaştırılması

Talep edilen çözüm yolu Evet Hayır

Yapılması gereken eylem

36 Ürünün teslimi

37 Ürünün tamiri/yeniden yapılması

38 Ürünün değiştirilmesi

39 Satışın iptali

40 Garantinin uygulanması

41 Taahhütlerin yerine getirilmesi

42 Bir sözleşmenin imzalanması

43 Sözleşmenin feshi/yürürlükten kaldırılması

44 Fatura iptali

45 Bilgi sağlanması

46 Hasarın değerlendirilmesinin düzeltilmesi

47 Toplamda aşağıdaki miktarda tazimat ödemesi: _____

48 Aşağıdaki tutarda peşinat tutarının geri ödenmesi: _____

49 Aşağıdaki tutarda gerçekleşen diğer ödemelerin iadesi: _____

50 Aşağıdaki tutarda fiyat indirimi: _____

51 Ödeme olanakları

52 Özür dileme

53 Diğer eylemler:

6 Şikâyetin takibi

Yapılan eylem	Tarih	İsim	Açıklamalar
Şikâyetin alındığı bilgisinin bildirildiği şikâyetçi			
Şikâyetin değerlendirilmesi			
Şikâyetlerin araştırılması			
Şikâyetin çözüme ulaştırılması			
Şikâyetçiye bilgi verilmesi			
Düzeltilme			
Doğrulanmış düzeltme			
Kapanan şikâyet			

Ek G **(bilgi için)**

Tepkiler

Kuruluşun vereceği tepkiler ile ilgili hazırlıklarına ilişkin politika aşağıdakileri içerebilir:

- iadeler;
- değiştirme;
- tamir/yeniden çalıştırma;
- yerine geçeni verme;
- teknik yardım;
- bilgi verme;
- başvuru;
- finansal yardım;
- diğer başka türlü yardım;
- telafi;
- özür dileme;
- iyi niyet hediyesi veya hatırası;
- şikâyetlerden kaynaklanan ürünler, hizmetler, süreçler, politikalar veya prosedürlerdeki değişikliklerin belirtilmesi.

Dikkate alınması gereken konular aşağıdakileri içerebilir:

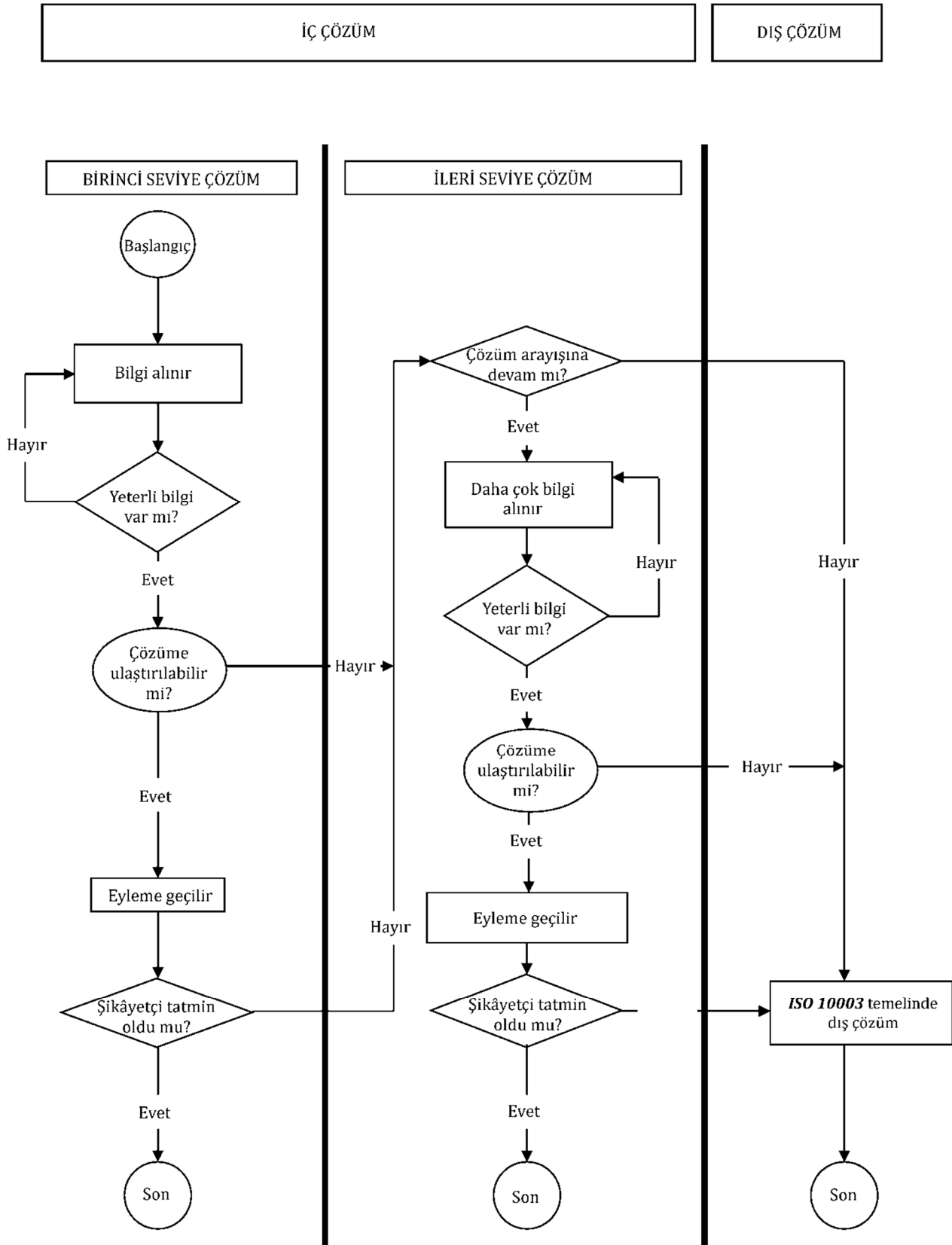
- şikâyetin tüm yönlerinin ele alınması;
- uygunsa takip etme;
- şikâyetçi gibi etkilenmiş olabilen ancak resmî bir şikâyette bulunmayan kişilere çözüm yolu (çareler) sunmanın uygun olup olmadığı;
- çeşitli tepkiler için yetki düzeyi;
- ilgili personele bilginin dağıtılması.

Ek H (bilgi için)

Eskalasyon (artış) akış şeması

Şekil H.1 bir eskalasyon (artış) akış şemasıdır.





Şekil H.1 — Eskalasyon (artış) akış şeması

Ek İ (bilgi için)

Sürekli izleme

İ.1 Genel

Bu ek, şikâyetleri ele alma sürecinin etkin ve verimli bir şekilde sürekli izlenmesi için genel bir rehberdir. Kabul edilen yaklaşım, kuruluşun türüne ve boyutuna uygun olmalıdır.

İ.2 Yönetim sorumluluğu

Şikâyetleri ele alma sürecinin performansını izlemek ve raporlamaktan ve düzeltici faaliyetler yapmaktan sorumlu olanların, bu görev için yeterli olmasını sağlamak hayati önem taşımaktadır.

Aşağıda, göz önüne alınabilecek sorumluluk türlerinden bazıları verilmiştir.

a) Üst yönetim aşağıdakileri yapmalıdır:

- izleme amaçları tanımlamak;
- izleme sorumluluklarını tanımlamak;
- izleme süreci gözden geçirmesini yürütmek;
- iyileştirmelerin uygulanmasını sağlamak.

b) Şikâyetleri ele alma yönetimi temsilcisi aşağıdakileri yapmalıdır:

- performans izleme, değerlendirme ve rapor etme sürecini oluşturmak;
- gerekli tüm iyileştirmelerin yapılabilmesi için şikâyetleri ele alma sürecinde ortaya çıkan performans hakkında üst yönetime rapor vermek.

c) Şikâyetlerle ilişkili olan diğer kuruluş yöneticileri şunları sağlamalıdır:

- yetki alanı dâhilinde şikâyetleri ele alma sürecini yeterli ölçüde izlemek ve kaydetmek;
- yetki alanı dâhilinde düzeltici faaliyetleri yapmak ve kaydetmek;
- yetki alanı dâhilinde izleme sürecinin üst yönetimce gözden geçirilmesi için şikâyetleri ele alma verilerinin yeterli ölçüde mevcut olması.

İ.3 Performansın ölçümü ve izlenmesi

İ.3.1 Genel

Kuruluş, birtakım önceden belirlenmiş kriterler kullanarak şikâyetleri ele alma sürecinin performansını değerlendirmeli ve izlemelidir.

Kuruluşun süreçleri, ürünleri ve hizmetleri geniş ölçüde değişiklik gösterir; aynı şekilde bunlara uygun performans izleme kriterleri de değişiklik gösterir. Kuruluşlar, belirli koşullarına uygun performans izleme kriterleri geliştirmelidir. Örnekler I.3.2'de gösterilmiştir.

İ.3.2 Performans izleme kriterleri

Göz önüne alınabilecek ve şikâyetleri ele alma sürecinin performansının izlenmesine dâhil edilebilecek kriterlere örnekler aşağıdakileri içerir:

- Bir şikâyetleri ele alma politikası ve amaçlarının tesis edilip edilmediği, sürekliliğinin sağlanıp sağlanmadığı ve uygun bir şekilde erişilebilir kılınıp kılınmadığı;
- üst yönetimin şikâyetleri ele alma taahhüdünde personel algısı;
- şikâyetleri ele alma için sorumlulukların uygun biçimde verilip verilmediği;
- müşterilerle temas halinde olan personelin şikâyetleri yerinde çözüme ulaştırma yetkisinin olup olmadığı;
- müşterilerle temas hâlinde olan personel için yanıtlara ilişkin ihtiyari sınırların oluşturulup oluşturulmadığı;
- şikâyetleri ele almada uzman personelin görevlendirilip görevlendirilmediği;
- müşterilerle temas hâlinde olan personel içerisinde şikâyetleri ele alma konusunda eğitim görenlerin oranı;
- şikâyetleri ele alma eğitiminin etkinliği ve verimliliği;
- şikâyetleri ele almayı iyileştirmek için personelden alınan önerilerin sayısı;
- personelin şikâyetleri ele almaya dair davranışı;
- şikâyetleri ele alma denetimlerinin veya yönetimin gerçekleştirdiği gözden geçirmelerin sıklığı;
- şikâyetleri ele alma denetimlerinden veya yönetimin gerçekleştirdiği gözden geçirmelerden alınan tavsiyeleri uygulamak için geçen süre;
- şikâyetçilere yanıt vermek için geçen süre;
- şikâyetçi memnuniyetinin derecesi;
- uygun olduğu yerde, riskler ve fırsatlara ilişkin olarak alınan düzeltici faaliyetler ve faaliyetler için gerekli olan süreçlerin verimliliği ve etkinliği.

İ.3.3 İzleme verileri

Verilerin izlenmesi önemlidir; çünkü şikâyetleri ele alma performansına doğrudan bir gösterge teşkil eder. İzleme verileri aşağıdakilerin sayısını veya oranlarını içerebilir:

- alınan şikâyetler;
- şikâyetlerin yapıldığı noktada çözüme kavuşturulması;
- yanlış bir şekilde önceliklendirilmiş şikâyetler;
- üzerinde uzlaşılan zamandan sonra kabul edilen şikâyetler;
- üzerinde uzlaşılan zamandan sonra çözüme ulaştırılan şikâyetler;
- dış çözüm yöntemlerine başvuru şikâyetler (bk. 7.9);
- tekrarlanan şikâyetler veya şikâyet edilmemiş olan tekrarlanan şikâyetler;
- prosedürlerde şikâyetlerden kaynaklanan iyileştirmeler.

Verilerin yorumlanmasına bilhassa dikkat edilmelidir; çünkü:

- yanıt verme süreleri gibi nesnel veriler sürecin ne kadar iyi çalıştığını gösterebilir, ancak şikâyetçinin memnuniyetine dair bilgi sağlamayabilir;
- yeni bir şikâyetleri ele alma sürecinin başlatılmasından sonra şikâyetlerde artış olması, kötü ürün ve hizmetten ziyade etkili yürütülen bir süreci yansıtır olabilir.



Ek J **(bilgi için)**

Denetim

Kuruluş, şikâyetleri ele alma sürecinin etkinliğini ve verimliliğini sürekli iyileştirmelidir. Bu nedenle, süreç performansının ve sonuçlarının, mevcut ve olası sorunların sebeplerini tanımlamak ve ortadan kaldırmak, aynı zamanda iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkarmak için düzenli bir şekilde izlenmelidir. Bir şikâyetleri ele alma denetiminin amacı, belirtilen kriterlerle ilişkili olarak, şikâyetleri ele alma sürecinin performansına dair bilgi sağlayarak iyileştirmeyi kolaylaştırmaktır. Bu tür kriterler şikâyetleri ele almaya yönelik çeşitli politika, prosedür ve standartları içerebilir.

Denetim, şikâyetleri ele alma sürecinin performansını incelerken sürecin belirtilen kriterlere ne kadar uyduğunu ve amaçları gerçekleştirmek için uygunluğunu değerlendirir.

Örneğin, denetim aşağıdakileri değerlendirmek için gerçekleştirilebilir:

- şikâyetleri ele alma prosedürlerinin kuruluşun politikası ve amaçlarına uygunluğu;
- şikâyetleri ele alma prosedürlerine ne ölçüde uyulduğu;
- mevcut şikâyetleri ele alma sürecinin amaçları gerçekleştirme kapasitesi;
- şikâyetleri ele alma sürecinin güçlü ve zayıf yanları;
- şikâyetleri ele alma süreci ve sonuçlarının iyileşme fırsatları.

Şikâyetleri ele alma denetimi, kalite yönetim sistemi denetiminin bir parçası olarak planlanabilir ve yürütülebilir. Yönetim sistemi denetimine dair daha fazla bilgi için kuruluşlar, ISO 19011'e başvurmalıdır.

Kaynaklar

- [1] ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*
- [2] ISO 9004, *Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success*
- [3] ISO 10001:2018, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations*
- [4] ISO 10003, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations*
- [5] ISO 10004:2018, *Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring*
- [6] ISO 19011, *Guidelines for auditing management systems*