

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON
BİLİM DALI

İŞLETMELERDE İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN
HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ
(BURSA'DA ÖZEL BİR EĞİTİM KURUMUNDA UYGULANMASI)

(Yüksek Lisans Tezi)

DANIŞMAN
Yrd.Doç.Dr.Müberra YURDAKUL

HAZIRLAYAN
Tolga Bahadır ŞİMŞEK
0291013163

KÜTAHYA-2005

ÖZGEÇMİŞ

30.01.1980 Karacabey Bursa doğumluyum. İlkokulu Bursa Merinos İlkokulunda tamamladım. Ortaokul ve Lise öğrenimimi Bursa Atatürk lisesinde tamamladım. 1998 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde Üniversite hayatıma başladım. 2002 yılında mezun oldum.

Daha sonra Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim dalında Yüksek Lisans eğitime başladım. 2005 yılında mezun oldum. Halen Bursa Murat Açık öğretim Kursları İşletme biriminde eğitim uzmanı olarak çalışmaktayım. Pazarlama, Muhasebe Finansman ve Yönetim Organizasyon bilimlerine ait dersleri yürütmekteyim.

ÖZET

Günümüz işletmelerinin değişen dış çevre koşulları düşünöldüğünde en önemli değerlerinden bir tanesini insan kaynakları oluşturmaktadır. Teknolojinin sürekli gelişmesine rağmen çoğu işletmede birbirine benzer teknolojilerin kullanılması işletme faaliyet süreçlerinin giderek birbirine benzer hale gelmesi, insan kaynaklarının önemini arttırmıştır. Bunu için işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek için insan kaynaklarına daha fazla değer verir hale gelirken çalışanların memnuniyetini arttırmaya çalışmakta ve gerek iç, gerekse dış müşterilerin beklentilerinin ötesinde kaliteli hizmet sunmaya çalışmaktadırlar.

Çalışmanın temel amacında, çalışanların yada iç müşterilerin nasıl tatmin edileceği ve tatminin dış müşterilere nasıl yansıtacağı üzerinedir. Bu çerçevede öncelikle iç ve dış müşteri kavramları değerlendirilmekte olup, daha sonra ise iç müşterilerin tatmin olmalarında hangi faktörlerin etkili olduğu ve müşterilere sunulan hizmet kalitesine nasıl tesir ettikleri ele alınmıştır. Hizmet kalitesinin nasıl belirlendiğinin ve neye göre değiştiiği üzerine ise çalışmanın üçüncü bölümünde değinilmiştir.

İç müşteriler hizmet değeri yaratırken işletme içerisinde kendisinden bir önce gelen sürecin müşterisi bir sonraki sürecin ise tedarikçisi durumundadır. İşletme içerisinde başlayan bu değer zincirinin etkinliği iç müşteri memnuniyeti, tatmini ve performansına bağlıdır. Başarılan her süreç dış müşterilere sunulan hizmetin kalitesini arttıracaktır. Bunu gerçekleştiren işletmeler müşteri potansiyeli yönünden rakiplerine karşı bir adım Öne geçecektir.

Bu araştırma Bursa'da özel bir eğitim kurumunda iç müşterilerin tatmini ve memnuniyetinin yani kurumda idari personelin, öğretmenlerin kantin ve temizlik personelinin ortaya koydukları değerleri öğrencilere karşı gösterilen hizmetin motivasyon eğitim ve öğretim açısından boyutlarının derecelendirilmesine yardımcı olmuştur.

ABSTRAC

When the changing outer conditions of today's business enterprises are considered, human resources form one of the most important values. In spite of the technology developing continuously, utilization of similar technologies in most enterprises and becoming the facility processes same with each other day by day make human resources more important. Therefore while the enterprises consider human resources more important to gain competitive supremacy they are also trying to increase the satisfaction of the employees and to serve a quality service both for the inner and outer customers more than their needs.

The main target of the study is about the satisfaction of the employees or inner customers and the reflection of this satisfaction to outer customers. In this frame, first of all inner and outer customer concepts are evaluated and then the factors affecting the inner customers' satisfaction and the effects of the service quality on the customers are examined. In the third part we are going to study on how the service quality is determined and the factors that change this.

While the inner customers are occurring a service value, they are in the position of customer for the process before them and supplier for the process after them in the enterprise. The efficiency of this value chain began in the enterprise depends on satisfaction, pleasure and performance of the inner customers. Every gained process will increase the quality of the service served to the outer customers. The companies who will be able to realize this, will be one step ahead from their rivals on the customer potential.

This research assisted to grade the quality dimensions in the aspects of satisfaction of inner customers, values exposed by the management, teachers, canteen and cleaning staff and the motivation education institute in Bursa.

İÇİNDEKİLER

<u>Sayfa</u>	
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar.....	x
TABLolar.....	xi
ŞEKİLLER.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
TEZ HAKKINDA.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN İNCELENMESİ

1.1. MÜŞTERİ TÜRLERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	1
1.1.1. İç Müşteri.....	1
1.1.2. Dış Müşteri.....	3
1.1.3. Direkt Müşteriler.....	4
1.1.4. Dolaylı Müşteriler.....	4
1.2. İŞLETMELERDE MÜŞTERİLER DIŞINDA ETKİLEŞİM KURULAN UNSURLAR.....	5
1.2.1. Tedarikçiler.....	5
1.2.2. Kamuoyu Oluşturanlar.....	6
1.2.3. Yasa yönetmelik ve Tarife Düzenleyicileri.....	6
1.2.4. Rakipler.....	6
1.3. HİZMET VE MÜŞTERİ.....	6
1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Pazarlama İlişkisi.....	8
1.3.2. Hizmetin Üreticisi Olarak Müşteri.....	8
1.4. MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM ANLAYIŞI.....	10
1.5. HİZMET PAZARLAMASI KAVRAMI.....	11
1.5.1. Hizmet Pazarlamasının Özellikleri.....	12
1.5.2. Hizmet Pazarlaması Faaliyetlerinin Yararları.....	13
1.5.3. Hizmet Pazarlamasının Ürün Pazarlamasından Farklılıkları.....	14
1.5.4. Hizmet Pazarlamasının Hedefleri.....	15
1.6. KALİTENİN TANIMI ANLAMI VE ÖNEMİ.....	16
1.7. MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİ.....	17
1.7.1. Algılanan ve Beklenen Hizmet Kalitesi Arasındaki Etkileşim.....	21
1.8. HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI.....	24

1.8.1. Christian Grönroos Tarafından Açıklanan Kalite Boyutları.....	24
1.8.2. F. Parasuraman, Zeithaml ve Berry Tarafından Açıklanan Hizmet	26
1.8.2.1. Güvenilirlik.....	27
1.8.2.2. Karşılık vermek	27
1.8.2.3. Yetkinlik	27
1.8.2.4. Ulaşabilirlik	27
1.8.2.5. Nezaket.....	27
1.8.2.6. İletişim.....	28
1.8.2.7. İtibar (kredibilite)	28
1.8.2.8. Güvenlik	28
1.8.2.9. Müşteriyi anlamak.....	28
1.8.2.10. Fiziksel varlıklar	28
1.9. HİZMET KALİTESİNİN GELİŞTİRİLMESİ.....	29
1.9.1. Dinlemek.....	30
1.9.2. Hizmet Kalitesi Halkası	31
1.9.3. Güvenilirlik	31
1.9.4. Temel Hizmet	32
1.9.5. Hizmet Tasarımı	33
1.9.6. Telafi Etme	35
1.9.7. Müşterileri Şaşırtmak.....	37
1.9.8. Dürüstlük	38
1.9.9. Ekip Çalışması.....	39
1.9.10. Personel (İş gören) Araştırması	40
1.9.11. Hizmetkar Liderlik.....	41
1.10. HİZMET KALİTESİ DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ....	41
1.11. HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	43
1.11.1. Servqual’ de Kullanılan Boyutlar	48

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ

2.1. İŞLETMELERDE İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ.....	50
2.1.1. İçsel Pazarlama Kavramı	50
2.1.2. Hizmetin Üreticisi Olarak Müşteri	50
2.1.3. Diğer Müşteriler Üzerindeki Etkisi Açısından Müşteri	52
2.2. İŞLETMELERDE İÇ MÜŞTERİ KAVRAMI.....	53
2.2.1. İç Müşteri Değerlerinin Karşılaştırılması	53
2.2.2. İç Müşteri Memnuniyetinin Boyutları	54
2.2.3. İç Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Nedenler	55
2.2.3.1. Bilişsel Bileşen:	56
2.2.3.2. Duygusal Bileşen :	56

2.2.3.3. Davranışsal bileşen:.....	56
2.3. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN OLUŞUMUNDA İŞ VE İŞ ORTAMINA BAĞLI NEDENLER.....	59
2.3.1. İşin Genel Görünümü Zorluk Derecesi ve Doğru İstihdam Edilmiş	59
2.3.2. Ücret	61
2.3.3. Terfi ve Uygun Ödüllendirme	62
2.3.4. Sürekli Bir İşe Sahip Olmak	64
2.3.5. Çalışma Koşulları	64
2.3.6. İşletmede Geçerli Olan Beşeri İlişkiler.....	66
2.3.7. Yönetim	67
2.3.8. Yapılan İşin Adaletili Bir Şeklide Değerlendirilmesi.....	67
2.3. 9. Üstlerin Sıcak İlgisi Ve Yardımcı Tutumları.....	68
2.3.10. Üstlerin Sağladığı Teknik Yardım Ve Bilgi Aktarımı.....	69
2.4. İÇ MÜŞTERİ TATMİNİNİN TUTUM KURAMLARI İLE İLİŞKİSİ.....	70
2.5. İÇ MÜŞTERİ İŞ TATMİNİ.....	73
2.6. SÜREÇ KURAMLARI	74
2.6.1. Beklenti Teorisi	74
2.6.2. Eşitlik Teorisi.....	75
2.6.3. Hedef Tayini Teorisi.....	76
2.6.4. İçerik Kuramları.....	77
2.6.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	77
2.6.4.2. İki Etmenli Kuram.....	79
2.7. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	83
2.7.1. İş Tatmininin Başarıya Etkisi	84
2.7.2. Performansın Tatmine Etkisi	87
2.8. PERFORMANS VE TATMİNİN BİRBİRİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİMİ...89	89
2.9. İÇ MÜŞTERİ TATMİNİN ÖLÇÜLMESİ VE ÖNEMİ.....90	90
2.10. HİZMET KALİTESİNİN ÖNEMİ.....90	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ (BURSA'DA ÖZEL BİR EĞİTİM KURUMUNDA UYGULANMASI)

3.1. İŞLETMELERDE İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ (BURSA'DA ÖZEL BİR EĞİTİM KURUMUNDA UYGULANMASI).....	93
3.1.1. Araştırma Evreni ve Örnekleri.....	93
3.1.2. Araştırmanın Problemi.....	93
3.1.3. Araştırmanın Kısıtları	93
3.1.4. Araştırmanın Modeli.....	93
3.1.5. Araştırmada İncelenecek Değişkinler ve Ölçme Aracının Tanıtılması	94

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	94
3.3. İÇ MÜŞTERİ TATMİNİ VE MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN ANKET BULGULARI VE VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	95
3.4. İÇ MÜŞTERİ TATMİNİ VE MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN ANKET BULGULARI.....	106
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
EKLER	
KAYNAKÇA	
DİZİN	

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo. 1. 1: Hizmet Kalite Boyutları (ZPD. 1990: 21-22).....	49
Tablo. 3. 1: Ankete Katılanların Cinsiyetlerine İlişkin Tanımlayıcı Değerler.....	95
Tablo. 3. 2: Ankete Katılanların Dershaneyi Tercih Etme Yollarına İlişkin Değerler...	95
Tablo. 3. 3: Çevremizdeki İnsanların Bu Dershaneyi Tavsiye Etme Sorusuna İlişkin Değerler Göstermektedir.....	96
Tablo. 3. 4: Kurum Personelinin Dış Müşterilere Karşı Gösterdikleri İlgî , Nezaket Düzeyinin Değerlendirilmesi Otaya Konmuştur.....	96
Tablo. 3. 5: İdari Personelden Genel Memnuniyet Verileri Ortaya Konmuştur.....	97
Tablo. 3. 6: Öğretmenlerin Verdikleri Bilgilerin Yeterliliği İle İlgili Frekans Dağılımı Ve Yüzdeleri Verilmiştir.....	97
Tablo. 3. 7: Öğretmenlerin Öğrencilerine Gösterdikleri İlgî ve Nezaket Düzeyleri Ortaya Konmuştur.....	98
Tablo. 3. 8: Öğretmenler Hakkında Genel Memnuniyet Dağılımı Verilmiştir.....	98
Tablo. 3. 9: Derslikler Hakkında Memnuniyete İlişkin Frekans Dağılımları Verilmiştir.....	99
Tablo. 3. 10: Dış Müşteriler Tarafından Kantin Ve Temizlik Personeli Hakkında Memnuniyet Değerlendirmesi Ve Frekans Dağılımı.....	99
Tablo. 3. 11: Dış Müşteri Anketinden Yer Alan Soruların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	100
Tablo. 3. 12: Faktörlerin Öz değerleri ve Varyansı Açıklama Yüzdeleri.....	101
Tablo. 3. 13: Varimax Döndürme Sonucunda Faktör Yükleri Matrisi.....	102
Tablo. 3. 14: Regresyonun Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	104
Tablo. 3. 15: Regresyon Katsayıları Ve Anlamlılık Testleri.....	104
Tablo. 3. 16: Regresyonun Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	105
Tablo. 3. 17: Regresyon Katsayıları Ve Anlamlılık Testleri.....	105
Tablo. 3. 18: Kurum İçerisinde Çalışanların Takdir Edilmesi Frekansları Ve Değerlendirmesi.....	106
Tablo. 3. 19:Aldığım Ücret Tatmin Etmektedir Maddesinin İç Müşteri Dağılımı	

Açısından Frekans Dağılımı Ve Değerlendirmesi.....	107
Tablo 3. 20: Hizmet Sunulan Bireylerle Karşılıklı Saygı, Güven Ve Sevgiye Dayalı İlişkimiz Vardır Maddesinin Frekans Ve Ortalamaları.	107
Tablo. 3. 21: Takım Ruhunun Sağlanmasına İlişkin Frekans Dağılımları Verilmiştir.....	108
Tablo. 3. 22: Yöneticilerimiz Çalışanları Destek Maddesini Frekans Dağılımı Ve Değerlendirilmesi.....	108
Tablo. 3. 23: Yöneticilerimiz Vaatlerini Yerine Getirme Maddesinin Ortalama Ve Frekans Dağılımı.....	

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. 1: Hizmet Kalitesini Etkileyen Etmenler.....	17
Şekil 1. 2: Müşterinin Algıladığı Kalite ve Müşteri Tatmini.....	18
Şekil 1. 3: İki Hizmet Kalitesi Boyutu.....	26
Şekil 1. 4: Hizmet Kalitesini Oluşturan Faktörlerin Beklenen ve Algılanan Hizmetler İlişkisi.....	29
Şekil 1. 5 : Hizmet Kalitesi Halkası.....	30
Şekil 1. 6 : Oliver'in Tatmin ve Hizmet kalitesi ile ilgili Model.....	42
Şekil 1.7 : Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini İlişkisi.....	45
Şekil 1. 8: Algılanan Kalite Bileşenleri.....	47
Şekil 1. 9: Algılanan ve Beklenen Hizmet Kalitesi.....	48
Şekil 2.1: Tutumların Oluşumu.....	57
Şekil 2.2 : İç Müşteri Memnuniyeti Modeli.....	59
Şekil 2. 3: İş Tatmini İle İlgili Kuramlar.....	74
Şekil 2. 4: Lawler ve Porter'a Göre Performans- Tatmin İlişkisi Modeli.....	87

KISALTMALAR

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

Araştırmanın Amacı

İşletmelerin, rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için, gerek iç, gerekse dış müşterilerin beklentilerinin ötesinde kaliteli hizmet sunulması zorunlu hale gelmiştir.

Kaliteli hizmet sunumunun ön şartı olarak, iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Müşterilere daha iyi hizmet sunulabilmesi için bütün çalışanların eğitimi, geliştirilmesi, yönlendirilmesi, denetlenmesi ve onların motive edilmesi şarttır.

Ürün ve hizmetleri sunan, müşterilerle direkt ilişkide olan personelin, insan ilişkilerinde başarılı, deneyimli ve iyi eğitilmiş olması gerekir. Nitelikli, eğitilmiş, yetenekli ve tatmin olmuş personel, hizmet kalitesinin artırılmasında ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işletmenin temel gücünü oluşturur. Çalışmanın da asıl amacını bu konu oluşturduğundan, çalışma boyunca bu konu temel alınarak, farklı boyutlarıyla açıklamalar ve değerlendirmeler yapılmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın Önemi

İşletmeler iç müşteri memnuniyetinin, dış müşteri hizmet kalitesinin sağlanması ve artırılmasında ne derece etkili olduğunu, çalışanlarının mutluluğunun ve tatminiyetlerinin hangi faktörlere göre belirlendiğini araştırmak ve tespit etmek zorundadırlar. Çünkü böylelikle işletmeler, daha kaliteli hizmet sunulmasını ve daha verimli çalışmasını sağlayacaklardır.

Araştırmanın İçeriği

Çalışmanın birinci bölümünde, müşteri ve müşteri ilişkileri kavramları üzerlerine durulmakta olup, işletmeler için söz konusu olan müşteri tipleri değerlendirilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, iç ve dış müşteri memnuniyeti kavramları üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde genellikle, iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasında hangi faktörlerin etkili olduğu üzerine değinilirken, dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasında da, iç müşteri memnuniyetinin hangi nedenlerle etkili olduğu sorusuna cevap aranmaya çalışılmaktadır.

Üçüncü bölümde ise, Bursa'da YÖSEM Eğitim kurumlarında öğrenciler ve

kurum çalışanlarına ilişkin memnuniyet anketleri düzenlenmiş istatistiki sonuçları alınmış ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın ilk bölümünde Müşteri ve müşteri ilişkileri kavramı ele alınmıştır. İkinci bölümde araştırmanın asıl amacını oluşturan İç müşteri memnuniyetinin dış müşterilere etkisi memnuniyet ve kalite açısından incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti temasına değinilerek güncel sonuçlar çıkartılmıştır. Çalışmanın uygulama safhasında Bursa'da hizmet veren üniversiteye hazırlık kursunda iç müşterilerin ve tedarikçilerin tatmin ve memnuniyetinin, dış müşteri hizmet kalitesine yani öğrencilere yönelik etkiler inceleme altına alınmıştır. Uygulama bölümünde iç müşterilere ve dış müşterilere iki ayrı anket uygulanmıştır. İç müşterilerden 35 kişi dış müşterilerden 120 kişi yani öğrencilerin tamamı bu ankete katılmış ve değerlendirmeleri yapmışlardır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda SPSS yöntemi ile sonuçlar analiz edilmiştir. Gerekli süreçler yerine getirildikten sonra raporlar bilgi kullanıcılarına aktarılmıştır.

1.1. MÜŞTERİ TÜRLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Yukarıda verilen tanımdan anlaşılacağı üzere, "müşteri" denilince akla genelde ürün ya da hizmetlerin "nihai kullanıcıları" gelmektedir. Bu tanımlamalar tamamıyla yanlış olmamakla beraber, eksik gözükmektedir. Zira başta fiziksel boyutu olan mallar olmak üzere, hizmetler dahil tüm ürünlerin pazarlanmasındaki her aşama, o ürünlerin üretimi, kalitelerinin ölçümü, fiyatlandırılmaları ve dağıtımlarının yapılması gibi çalışmaları kapsayan uzun birer faaliyetler zincirinden oluşmaktadır. Söz konusu faaliyetlerden her biri, bir ya da birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilmekte ve her bir faaliyetin çıktısı, aynı zincirde bir başkası tarafından kullanılmaktadır. Dolayısıyla, bu çıktıları alan herkes birer müşteri ve nihai kullanıcı gibi düşünülme durumundadır. Diğer bir deyişle, işletmenin, nihai olmasa da, çıktısını kullanan herkes, ister işletmenin içinde, ister dışında olsun, onun müşterisi kabul edilmelidir. Zaten toplam kalite yönetimi felsefesine göre de, ürünün etkilediği herkes bir müşteri olarak kabul edilmek durumundadır. Dolayısıyla yine bu felsefeye göre müşteri, "sürecin ürünü alan. kuruluş içindeki ve dışındaki kişiler" olarak ifade edilmekte ve söz konusu tanımdan hareketle müşteriler, işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir.

1.1.1. İç Müşteri

İç müşteri kavramı, daha önce de belirtildiği üzere, toplam kalite yönetimi anlayışının ortaya çıkardığı kavramlardan biridir. Toplam kalite yönetimi anlayışı, bir işletmenin müşterilerinin, sadece mal ve hizmetlerini satın alan nihai müşterilerden değil, aynı zamanda, söz konusu mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumu sırasında görev alan kişilerden de oluştuğunu savunmaktadır. Dolayısıyla işletme içinde çalışan herkes o işletmenin birer müşterisi olmakta ve iç müşteri olarak adlandırılmaktadır. İşletme içindeki tüm çalışanların amacı, nihai müşterilerin beklentilerini karşılayacak mal ya da hizmeti üretebilmektir. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından, en alt düzeyde işe yeni başlayan bir işçi, dahil herkes, bu amacı gerçekleştirmek için çalışmakta ve birbirleri ile ilgili iş ve görevleri paylaşmaktadırlar. İşletme içinde birbirleriyle bağlantılı olan iş ve görevleri yerine getiren bu kişilere iç müşteri denilmektedir. Öyleyse iç müşteriler, "işletme içinde çalışan herkeştir"¹.

¹ Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, 2000, s. 23.

İç müşteriler diğerk bir tanıma göre; "ürünü, işletme içindeki başka kişi, grup veya bölümden sonra teslim alan kişi, grup ya da bölümdür Zira üretim süreci, belirli bir amaca yönelik faaliyetler dizisidir. Bu nedenle süreç içindeki herhangi bir noktada çalışan herkes, kendinden önceki aşamada görev alacak kişi ve bölümlerin müşterisi: kendinden sonra gelenin ise tedarikçisi durumundadır. Dolayısıyla her çalışanın, kendinden sonraki aşamada çalışan diğerlerine, müşteri gibi davranması ve onları tatmin etmesi gerekmektedir. Bu anlayış her noktada veya birimde mutlu çalışanları ortaya çıkarmakta ve sonuç olarak dış müşterilerin mal ve hizmetlerden bekleedikleri kaliteyi elde etmelerine yardımcı olmaktadır².

Herhangi bir işletmenin vermiş olduğu dış müşteri hizmet kalitesinin, iç müşterilerin birbirine vermiş olduğu hizmet kalitesinden geçeceğinden hareketle, iç ve dış müşteri kavramlarını birbirlerinden bağımsız olarak düşünmek mümkün olmamaktadır. Zira ancak, işletme içindeki müşterilerin (iç müşteriler) birbirlerine sundukları çıktılarının kalitesi yükseldiğinde, dış müşterilere sunulan nihai çıktının kalitesi yükselmekte ve iç müşterilerin birbirlerine karşı olan davranış biçimleri, dış müşterilere verilen hizmetin kalitesini etkilemektedir. Özetle işletme içinde çalışanların birbirlerine sundukları hizmetin kalitesi, işletmenin dış müşterilere verdiği hizmet kadar önemli olmaktadır.

Zaten günümüzün yoğun rekabet ortamında, üstün rekabet gücüne sahip işletmeler hem dış hem de iç müşteri memnuniyetinin stratejik öneminin bilincinde olan ve müşterilerinin, iç ve dış ayırımı yapmaksızın, istek, ihtiyaç ve arzularını tam olarak belirleyip, karşılayan işletmelerdir³.

1.1.2. Dış Müşteri

Dış müşteriler genel anlamda, "bir işletmenin mal ve hizmet ürünlerinin genellikle nihai müşterileri" olarak tanımlanmaktadır. Dış müşterilerle ilgili olarak yapılan söz konusu tanımda nihai müşteri ile dış müşterinin genellikle aynı anlama

², Ertuğrul Tarcan," **Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü**", İstanbul Üni. Yayınları, 2001, s.66.

³Gamze, Gökçin, **İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti Ulusal Kalite Kongresi El Kitabı**, Kalder Yayınları İstanbul, 1996, s.67.

geldiği, özellikle vurgulanmakta: bu da, dış müşterilerin basitten karmaşığa bir sıralamasının bulunmasından kaynaklanmaktadır. Tanımın daha iyi anlaşılması açısından bir örnek vermek gerekirse, büyük mağazalardan yemek satın alan bir müşteri hem dış müşteri, hem de nihai müşteri olarak kabul edilirken; aynı yemeği satın alan bir havayolları veya restoran işletmesi, dış müşteri olarak nitelenmekte, ancak nihai müşteri olarak kabul edilmemektedir. Dolayısıyla nihai müşteri ile dış müşteri, her zaman aynı anlama gelmemektedir. Bu bilgiler ışığında, yeni bir dış müşteri tanımı vermek gerektiğinde, "dış müşteriler, işletmenin ürettiği mal veya hizmeti nihai müşterilere kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm müşteriler" olarak tanımlanabilir⁴.

Farklı bir başka tanıma göre de dış müşteriler, "bir mal veya hizmetten, söz konusu mal veya hizmetin kaliteli olması şartıyla, en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Ancak genel olarak kabul gören tanıma göre, dış müşteriler, "iç müşterilerden farklı olarak sistemin (işletmenin) dışında olan ve o sistemin nihai ürününü belirli bir bedel karşılığında kullananlar" olarak tanımlanmaktadır.

Dolayısıyla dış müşteriler, işletme tarafından sunulan mal veya hizmetleri satın alarak çalışanların (iç müşterilerin) ücretlerinin ödenmesini sağlamaktadırlar⁵.

1.1.3. Direkt Müşteriler

Geleneksel olarak; düşünülen ve hizmetler için doğrudan Ödeme yapan müşteridir, Kantinde çay, marketten meyve satın alan biri bu sınıfa girer.

İşletmeler, direkt müşterinin önemini genellikle fark etmezler. Satış yapılmış para alınmıştır. Müşterinin tatmin olup olmaması önemli değildir. Oysaki, memnun kalan müşteri tekrar tekrar gelecektir. Bu direkt müşterinin değerini katlamaktadır. Memnun kalan müşteri bu işletmeyi arkadaşları komşuları gibi yakın çevresine önerecek, işletme bunların içinden de yeni direkt müşteriler seçecektir. Bu döngü büyüyerek, işletme lehine sürecektir. Tatmin olmayan direkt müşterilerin işletmeye kaybettirdiklerini zamanında göremeyenler, uzun vadede kendi işletmelerinin sonlarını göreceklerinden

⁴ Ali Rıza ,Orcanus, "Rekabetçi Yönetim ve TUSİAD Kalder Toplam Kalite Modeli Verimlilik Dergisi", 1995, s.73

⁵ Asuman, Türkel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.24

emin olabilirler.

1.1.4. Dolaylı Müşteriler

Bunlar nihai kullanıcılarıdır. Bir araba üreticisi, ürünlerini bayilerini satar. Bayiler direk müşterilerini oluştururken, arabaları bayilerden satın alıp kullananlar, dolaylı müşterilerdir. Arabayı bayiden satın alanlar da her zaman son kullanıcı olmayabilirler: çocuğuna veya personeline araba satın alan biri söz konusu ise, son kullanıcı satın alan olmayacaktır. Bu durumda son kullanıcıya ikincil kullanıcı denilmektedir.

İşletmeler, dolaylı müşterilerden daha çok direkt müşterilerle ilgilenme eğilimindedirler. İşletmeler için önemli olan siparişi verendir. Eğer nihai kullanıcı tatmin edilememişse, bu direk müşterilerin siparişlerine hemen veya belli bir süre sonra yansiyacak ve işletmeler sıkıntıya gireceklerdir. İşletmeler direk müşterilerin beklentileri kadar, nihai müşterilerin de isteklerini ve şikayetlerini dikkate almalıdırlar. Bayilerle birlikte son kullanıcıya da satış yapan işletmeler, yapmak istedikleri araştırmalarda bayileri tarafından müşterilerinin ellerinden alınacağı endişesiyle desteklenmeyebilirler. İşletme bayilerini rahatsız etmemek amacıyla bu tip araştırmaları politik nedenlerle çok sınırlı olarak tutmak zorunda kalabilir.

1.2. İŞLETMELERDE MÜŞTERİLER DIŞINDA ETKİLEŞİM KURULAKUNURLAR

Karar verenler, parayı verenler değildir ama satın alma kararını verirler. Örneğin doktorlar, hastaların satın alması gereken mal ve hizmetleri belirlerler. Bu nedenle hastanelerin en önemli müşterileri olarak doktorlar görülmeli ve itibar edilip onları memnun edecek çalışmalar yapılmalıdır. Burada doktorlar dolaylı müşteridir. Yine, bir otel için, seyahat acentesi karar verici konumundadır. İşletmeler, direk müşterileri gibi karar verici müşterilerini de tatmin etmek zorundadırlar.

1.2.1. Tedarikçiler

Tedarikçilerin, bir işletmenin müşteri grubu içinde olabileceği genellikle kabul görmez. Para ödenen kişiler nasıl müşteri olabilir görüşü yaygın olarak hakimdir. İşletmelerin bu sıfatla kuracakları müşteri ilişkisi, tedarikçi ile işletmeyi

yakınlaştıracaktır⁶. Bu yakınlaşma, bir nevi ortaklık ilişkisine dönüşecektir. Tedarikçi, müşterinin ne istediğini bilecektir. Belirli tedarik kaynaklarına yönelme ve bunu sürdürme maliyetleri bir miktar yükseltebilir. Bunun karşılığı, artan ve ürün kalitesi olarak geri dönecektir. Sonuç olarak tedarikçinin bir müşteri olarak algılanması, işletme ve diğer müşteriler içinde fayda getirecektir.

1.2.2. Kamuoyu Oluşturanlar

Bu sınıfta yer alan müşteriler, ürünü satın almayabilirler, kullanmayabilirler veya seçiminde de karar verici olarak rolleri yoktur. Ancak, başkaları üzerinde etkileri vardır. Kamuoyunu etkileyenler, direkt alıcı olarak işletmeler için önem taşımamalarına rağmen, başkalarını etkileme ve harekete geçirme güçleriyle kamuoyu oluşturan müşteriler olarak bir yerleri vardır. İşletmeler, bu müşteri grubuna girenlerle de iyi ilişkiler kurmak durumundadırlar.

1.2.3. Yasa yönetmelik ve Tarife Düzenleyicileri

Yasa, yönetmelik, tarife ve benzeri yasal geçerliliği olan tüzükleri düzenleyenlerde müşteri gibi görülüp, bu kişi veya gruplarla iyi ilişkiler kurulması gerekmektedir.

1.2.4. Rakipler

Rakiplerin piyasadan çekildiğini görmeyi isteme düşüncesi pek çok işletme için olağan sayılırken, rakiplerin müşteri gibi görülmesi garip karşılanabilir. Her şirketin rakiplerden öğrenebileceği, rakiplerinde onlardan almak istediği bazı şeyler olabilir. Küresel rekabet ortamında, şirketlerin işbirliğine gitmeleri ve birbirlerinin güçlü yanlarından ve teknolojilerinden yararlanmaları yadırganmamaya başlanmıştır⁷.

1.3. HİZMET VE MÜŞTERİ

Hizmetin eş zamanlı üretimi ve tüketimi müşteriyi hizmet ulaştırma sürecinin önemli bir girdisi haline getirir. Hizmetlerin pazarlanmasında insan faktörü hizmetin bir

⁶ Tamer, Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları İstanbul, 1998, s. 27.

⁷ Ertuğrul, Tarcan, **Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü**, İstanbul Üniv. Yayınları 2001, s.69.

parçası olan tüm insanları içerdiğinden hizmet işletmesinin personeli yanı sıra müşteri de bir pazarlama karması unsuru olarak kabul edilmiştir.

Hizmet pazarlaması içinde müşteriye üç düzeyde ilgi gösterilir⁸.

- Hizmetin üreticisi olarak müşteriler
- Hizmetin kullanıcısı olarak müşteriler
- Hizmetin üreticileri ve kullanıcıları olarak diğer müşteriler üzerindeki etkisi açısından müşteriler

Müşteriler birçok hizmetin üretiminde önemli girdiler sağlarlar ve bu girdiler çoğu kez hizmetin kalitesinde de belirleyicidir. Müşterilere hizmetin kullanıcısı olarak gösterilen ilgi tüketici davranışlarıyla ilgilidir. Bu kısımda müşteriye hizmet üretim sürecindeki rolü ve diğer müşteriler üzerindeki etkisi açısından bakılacaktır.

Bu iki konu bir üniversitenin verdiği eğitim hizmeti açısından düşünüldüğünde iyice netleşecektir. Bir anfi de verilen dersin kalitesinde öğrencilerden sağlanan girdiler önemli bir belirleyici olacaktır. Öğrenciler derse katılım, ilgi ve hazırlanma düzeyiyle eğitim hizmetinin üretilmesine katkıda bulunacaklardır. Anfi deki diğer öğrencilerin niteliği, davranışları da her bir öğrencinin eğitim hizmetini algılayışını etkileyecektir.

Şüphesiz ki müşterinin katılım düzeyi birçok hizmet için farklıdır ve müşterinin katılım düzeyine göre hizmet pazarlaması unsurları farklılaşabilecektir. Farklı hizmetler için müşteri katılımının düzeyleri. Müşteri katılımının düşük olduğu hizmetlerde gerekli olan tek şey müşterinin fiziksel varlığıdır. İşletmenin çalışanları tüm üretimi gerçekleştirirler. Orta düzeyde katılımı müşterinin belirli bilgileri, materyalleri ve çabayı sağlaması gereklidir. Örneğin vergi danışmanının vergi beyannamesini hazırlayabilmesi için müşterinin ona finansal bilgileri, faturaları sağlaması gerekir. Bazen de müşteriler hizmet üretimi içinde fiilen yer alırlar, hizmet üretimindeki rollerini yerine getirmezlerse hizmetin çıktısı etkilenir ki bu durum da yukarıda bahsedilen eğitim hizmetinde açıkça görülür.

Öğrenci çalışmaz ve öğreticinin kendisinden istediği görevleri yerine getirmez ise hizmetin sonucu olumsuzdur.

⁸Ayşe Sevgi, Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s.100.

1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Pazarlama İlişkisi

Bir hizmet örgütünün personeli, Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için etkin bir biçimde yönetilmelidir. Örgütler nasıl hizmet verdikleri pazarlarla ilgili stratejik planlar yapıyorlar ise, aynı şeyi insan kaynaklarını geliştirmek için de yapmalıdırlar. Emek yoğun ve pazara yönelik hizmet örgütlerinde insan kaynakları yönetimi planları pazarlama planlarıyla yakından ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ve personeli -yani örgütün insan kaynakları- arasındaki ilişkilerin yapısıyla ilgili tüm yönetsel kararları ve hareketleri içerir. Özellikle insana dayalı örgütlerde insan kalitesi ve personelin hizmet yönlü tutum ve davranışları Önemli bir rekabet üstünlüğü sağlar. Dolayısıyla hizmetlerin pazarlanması söz konusu olduğunda pazarlama ve insan kaynakları yönetiminin birbirinden ayrı düşünülmemeyeceği açıktır. İş görenler örgütlerinin amaçlarını anlayıp, destekledikleri, işlerinde başarılı olacakları becerilere sahip oldukları ve müşteri tatminini artırmanın önemini anladıkları ölçüde, hizmetin üretimini ve pazarlanmasını yönetmek kolaylaşacaktır. Bu da etkili bir insan kaynakları yönetimine bağlıdır.

1.3.2. Hizmetin Üreticisi Olarak Müşteri

Hizmet işletmesinin müşterileri, örgütün üretim kapasitesine katkıda bulunan insan kaynakları olduklarından kısmi iş görenler olarak nitelendirilirler. Bazı hizmetlerde hem hizmeti sağlayanın hem de müşterinin hizmetin gerçekleşmesinde yerine getirecekleri rolleri vardır. Örneğin şelf servis hizmet veren bir restoranda müşteriler yiyecekleri masalarına taşıyıp, boş tepsileri de çöpe atarlar. Christopher H. Lovelock ve Robert F. Young, müşterilerle hizmet üreticilerinin etkileşim biçimlerinin değiştirilerek, hizmet işletmelerinde verimliliğin artırılabilceğini savunmaktadırlar⁹. Müşterinin hizmetin üretiminde daha çok yer almasıyla verimlilik artabilir Lovelock ve Young orta fiyat düzeyindeki bazı otellerin oda servisinin bir parçası olarak artık sabah kahvesi sunmadıklarını söylemektedir. Onun yerine bu otellerde müşterinin kendi kahvesini yapması için elektrikli su ısıtıcısı, çay ve kahve poşetleri krema ve su bulunmaktadır. Bunlar müşterilere "sizin rahatınız ve zevkiniz için" sloganıyla sunulmuştu ve müşteri bedava olarak evinin konforunu yaşayabilecekti. Sonucunda ise personelin zamanı çay servisi dışında daha önemli işler için boş kalacaktır ve otel restoranı ise günün en

⁹ Ayşe Sevgi, Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları,

kalabalık saatlerinde sadece bir fincan kahve içmek isteyen müşterilerle meşgul olmayacaktır.

Aynı şekilde birçok restoran salata barları açarak, insanların kendi salata tabaklarını hazırlamasına olanak sağlamıştır. Dolayısıyla eğer müşteriler hizmet üretim ve ulaştırma sürecinde daha aktif rol alırlar ise, hizmet örgütünden birçok işçilik görevlerini de üzerlerine almış olurlar. Ancak hizmet işletmesi müşteriye üretim rolünü yüklemeyen önce müşterinin istek düzeyini öğrenmesi ve müşteriye bu sürece hazırlaması gereklidir. Müşterilerin hizmet ulaştırma sürecindeki diğer bir etkileri ise kendi tatminlerine ve hizmet kalitesine katkılarıdır. Müşteriler hizmet işletmesinin verimliliği ile ilgilenmeseler de sonuçta elde ettikleri tatmin ve hizmetin kalitesiyle yakından ilgilidirler.

Müşterinin katılımı birçok hizmetin kalitesinde belirleyici rol oynar. Eğitim, sağlık, zayıflama gibi birçok hizmetin sonucu müşterinin katılımına bağlıdır. Müşteri kendi rolünü yerine getirmediği hizmetten arzulanan sonuç elde edilmez. Günümüzde yaygınlaşan sağlık ve zayıflama merkezleri bu konuda en belirgin örnektir.

Müşterinin bu hizmetin sonuçlarını yaşaması tamamen hizmet sürecinde kendi rolünü yerine getirmesine bağlıdır.

1.4. MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM ANLAYIŞI

TKY anlayışının temel unsuru olan müşteri/ odaklı yönetim anlayışında temel hedef iç ve dış müşterinin memnuniyetini arttırmaktır. TKY, fikirleri geliştirmeye açık, fikir üretme serbestliği tanıyan, bir yönetim anlayışıdır. Ürettiği fikri üst yönetime pazarlayan çalışanlar da onlardan fikir alan, üst düzey yöneticiler de müşteridir. Müşteri olabilmek için somut bir fayda sağlamak şart değildir. Üretilen fikirden yarar sağlayan kişiler de alıcısı uygulayıcısı oldukları zaman, artık o ürünün müşteri sidirler.

TKY sürecinde çalışanlar, işletme dışından yarat sağlayan müşteriler için memnuniyet sağlarken, kendi kendilerinin müşterisi olarak da kendi memnuniyetleri için çaba sarf etmiş olmaktadır.

TKY'de, müşteri odaklı yönetim anlayışı ile ilgili bilgileri şu şekilde özetlemek mümkündür.

- Toplam Kalite Yönetimi içinde, tüm çalışanların "müşteri kraldır"

anlayışına sahip olması gerektiği kavranmalıdır.

- Müşterilerimizin ihtiyaçlarını belirlemek için, araştırma yapmanın önemi bilinmelidir.
- Ürünlerimizi veya proseslerimizi, müşterinin isteklerine uygun hale getirmemizin gerekliliği anlaşılmalıdır.
- Müşteri ile ilişkinin satış sonrasında devam ettiği bilinmelidir.
- Toplam kalite yönetiminde ürün ve hizmetlerde, sözleşmede belirtilen müşteri isteklerini her zaman karşılamak veya bunları aşmak için tüm kuruluş çalışanlarının istekli ve kararlı olması gerekmektedir.
- Müşterilerimizin kim olduğunu belirlemenin en etkin yolu ürünümüzün kimi etkilediğini takip etmektir. Ürünümüzün etkilediği her kişi müşterimizdir.
- Müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için araştırma yapmak gerekmektedir.
- Araştırma yapılırken, kaliteye müşterilerin açısından bakılmalıdır.
- Dış müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemenin birçok yolu vardır. Karşılıklı görüşmeler, anketler, grup tartışmaları ve müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi bunların belli başlılarıdır⁹.

1.5. HİZMET PAZARLAMASI KAVRAMI

Köken (etimolojik) olarak 'hizmet' ('Hizmet edimi') {*service*} sözcükleri, latince *servire* sözcüğünden gelir. En eski anlamıyla o da, 'esir çalışması'ndan kaynaklanır. Zamanla "hizmet etmek" kavramı, birine yararlı olma, ya da özendirici bir şeyler yapma anlamına dönüşmüştür. Ancak kavramın yapı özelliği, tanımlamasında da bir takım güçlükler neden olmaktadır. Bu yüzden literatürde hizmet sektörü için; alt kollarının sıralanması, ya da mal üretimi dışında kalanlar olarak olumsuz tanımlama yollarını seçenler de vardır. Bu arada literatürde ayrıca bolca tüketim ve hizmet ürünlerinin farklarının sıralandığı da dikkati çekmektedir.

70'li yılların ortalarına kadar marketing'le ilgili yazı ve incelemeler, genellikle tüketim ve yatırım malları pazarlamasıyla sınırlı idi. Bu biraz da; hizmet sektörü

⁹ Nurettin, Peşkirioğlu "TKY Sistemi ve ISO 9000 Standartları", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları,

işletmelerinin (bankacılık, sigortacılık, turizm işletmeleri, taşımacılık, hukuk ve vergi danışmanlığı gibi) konularının çok dağınık ve alt bölümlere ayrılmış olmalarından kaynaklanıyordu. Bu nedenle, marketing kitaplarının her işletme için ileri sürdükleri soyut kuramsal açıklamalarını, heterojen yapıdaki hizmet sektörü işletmelerine uyarlamak kolay değildi.

Öyle de olsa, literatürde hizmet sektörü olarak finansal piyasaların önemlerinin artışlarına paralel biçimde, öncelikle bankacılık ve ayrıca turizm gibi hizmet sektörleri “özel pazarlama” alanları olarak son zamanlarda gittikçe artan oranda incelemelere konu olmaktadır.

Hizmet sektörünün ekonomi içindeki ağırlığı da son yıllarda çok değişti. Bu gün (Dünya bankası tasniflerine göre) hizmet sektörünün Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH)'daki payı % 55'ler dolayındadır. Öyle ki, yeni bir kriter olarak bu gün ekonomilerinde hizmet sektörünün payı büyük olan ülkeler, gelişmiş ülke olarak kabul edilmektedirler¹⁰. Finansal kuruluşların bu sektör içindeki payları da önemli boyutlara ulaşmıştır. Türkiye için bu pay % 4,7 olarak verilmektedir. Hizmet sektörünün toplam istihdam payı da % 37'ye ulaşmıştır. Bu gün hizmet sektöründe çalışan yaklaşık 7 milyon kişiden 456 000 kişisi finansal sektörde iş olanakları bulmuştur. Yabancı sermaye için çekicilik bakımından da hizmet sektörü gittikçe önem kazanmaktadır. Bu alanda kuşkusuz ticaret dalı başta gelmekte, fakat % 9,8 oranıyla bankacılık da hemen ikinci sırada yer almış bulunmaktadır.

1.5.1. Hizmet Pazarlamasının Özellikleri

Hizmet pazarlaması faaliyetlerinin kendine özgü özellikleri vardır Bunlar;

- a) Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılanmasına yönelik hizmet sunulması,
- b) Pazarlamanın devamlılık gösteren yapısı, yani faaliyetlerin süreklilik arz etmesi, Hizmet pazarlaması faaliyetlerinin birbirini izleyen ve düzenlilik gerektiren aşamalardan oluşması,
- c) Pazarlama araştırmasının önemi ve hizmet pazarlaması uygulamalarında

Ankara, 1991, s.105.

¹⁰ Birgül, Şakar, “**Bankacılıkta Pazarlama Açısından Kredi Müşterilerinin Beklentileri Üzerine Bir Çalışma**” Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve sigortacılık Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995, s. 29.

- süreklilik göstermesi,
- d) Hizmet işletmelerinin hizmet veren diğer işletmeler ile arasındaki dayanışma ve bunun gün geçtikçe artan önemi,
- e) Örgüt çapında ve bölümler arasında dayanışmanın gerekliliği ve işletme çapında pazarlama çabalarının bütünlüğü,
- f) Hizmetlerin soyut özelliği ve, tüketim ile üretimin genellikle aynı zaman/ yerde gerçekleşmesi nedeni ile müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kalitenin önemidir.
- g) Hizmet pazarlamasında genellikle pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek zordur. Aynı şekilde rakip firmaların pazar etkinlikleri hakkında sağlıklı veri elde etmek de bir hayli güçtür¹¹.

1.5.2. Hizmet Pazarlaması Faaliyetlerinin Yararları

Hizmet pazarlama faaliyetlerinin başlıca amacı; işletmenin hedefini gerçekleştirmesinde araç olarak kullanılması ve işletmenin kar maksimizasyonu, zarar minimizasyonu, pazar payını arttırmak vb. gibi amaçlarına ulaşmasında kullanılmasıdır. Diğer taraftan da hizmet pazarlaması uygulamalarının sonucunda ise;

- Daha memnun müşteriler ortaya çıkar,
- İşletmedeki tüm bölümler, yöneticiler ve personel aynı amaca ulaşmaya çalışır (amaç birliği),
- Müşteri istekleri ve müşterilerin hizmetten beklentileri belirlenmekte ve bu bilgi doğrultusunda onların memnun edilme oranı da artar,
- Tüketici istek, ihtiyaç ve beklentilerindeki değişiklikler zamanında saptanır,
- Bu değişikliklere karşı gerekli uyum zamanında yapılır. Beklenmedik olaylara karşı, hizmet pazarlaması faaliyetlerinde planlama yapan ve planları uygulayan işletmeler krizlere karşı acil önlemler alabilmekte ve değişikliklere uyabilir,
- Hizmetlere ilişkin tutundurma faaliyetleri, tüketicilerin algularına uygun olarak gerçekleştirilir,

¹¹ Hüttner, **Marketing Management**, Kiehl, 1995, s.133.

- Artan işbirliği daha iyi hizmetler ve daha mutlu tüketiciler yaratır,
- Gerektiğinde diğer hizmet işletmeleri ile işbirliği yapılarak tüketici memnuniyeti artırılır,
- Başarılı pazarlama programları tekrarlanmakta ve geliştirilmekte, başarısız olanlar ise kullanımdan çıkarılır,
- Pazarlama çabaları ve pazarlamaya harcanan para ve insan kaynakları daha verimli olarak kullanılır,
- Hizmet sunan işletmelerin araştırmalar ile belirlenen güçlü yönleri değerlendirilmekte, zayıf yönleri ise geliştirilmektedir ve bu sayede pazar fırsatları değerlendirilebilir.

1.5.3. Hizmet Pazarlamasının Ürün Pazarlamasından Farklılıkları

Hizmet pazarlamasının endüstriyel ürün pazarlamasına göre, satışa sunulan nesnenin özelliklerinden doğan farkları altı başlıkta toplamak mümkündür.

a) **Üretim yöntemleri:** İmalat ürünleri genellikle fabrikalarda üretilmekte, hizmet ürünleri ise genellikle tüketilen yerde üretilmektedir. Örneğin bankacılık, eğitim ve turizm faaliyetlerinde üretim ve tüketim aynı zaman ve yerde gerçekleşmektedir.

b) **Hizmetlerin depolanamama özellikleri:** Endüstriyel ürünler genellikle uzun süre saklanabilir, buna karşı hizmet ürünlerinin anında tüketimi gerekir. Örneğin, bir uçak gününde satılmadığı zaman daha sonra satılmak üzere saklanamaz veya bekletilemez.

c) **Dağıtım kanalları:** Hizmet pazarlamasında dağıtım kanalları da farklıdır. Hizmetler soyut özelliklerinden dolayı bir yerden bir yere taşınmaz. Buna karşılık tüketiciler üretim yerine taşınmak durumundadır.

d) **Hizmetlerden genellikle kısa süreli faydalanılması:** Hizmet ürünleri dayanıklı tüketim mallarına göre daha kısa sürede tüketilir. (Örneğin; restoranda bir akşam yemeği).

e) **Satın alma şeklinin daha az güven verici olması:** Hizmet ürünlerinde genellikle ürünü daha önce deneme olanağı bulunmadığından müşterinin güveninin kazanılması önemli bir husustur. Dolayısı ile satın alma sürecinde satılan hizmetin kalitesine duyulan güveni gösteren garanti, hizmetin satış sonrasında geri alınması,

ödemenin geri iadesi vb. opsiyonun bulunması ve benzeri kolaylıklar müşterinin güveninin kazanılmasında etkili olmaktadır.

f) **Hizmetlerin taklit edilme kolaylığı:** İmalat ürünlerinin kopyalanmasına karşı patent vb gibi tedbirler kolaylıkla uygulanırken, hizmet ürünlerine ait buluş ve fikirlerin patent alma haklarının zorluğu ve hizmetlerinin kopyalanmalarının kolaylığı çözümü zor bir sorundur¹².

1.5.4. Hizmet Pazarlamasının Hedefleri

Kısaca sıralarsak hizmet pazarlamasının başlıca üç tür hedefi olabilir ve bunlardan birden fazlasının aynı anda hedef olarak saptanabilir. Bu hedefler aşağıda açıklanmaktadır .

- a) Ekonomik hedefler (hizmet gelirlerini arttırmak, karlılığı arttırmak, satışı arttırmak ve iyileştirmek),
- b) İşletme hedefleri (pazar payını arttırmak, kar maksimizasyonu vb.)
- c) Sosyal hedefler (istihdam, kamu yaran, çevre ve doğanın korunması, kalkınma, hayat seviyesinin yükselmesi, vb.)

1.6. KALİTENİN TANIMI ANLAMI VE ÖNEMİ

Kalite literatürde çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır ve bu tanımlar iş kollarının türüne göre farklılık göstermektedir.

¹² <http://www.sbc.edu.tr/yayinlar/dergi03/hizmet/htm>. **Morrisan Hospitality and Travel Marketing, Delmar Publishers, USA, 1985,**

W. Edwards Deming, kaliteyi çeşitli boyutlarıyla ele alıp birkaç farklı tanım yapmıştır. Bu tanımlardan ilkinde göre kalite; "işletmenin, ürettiği ürün ve performansın, spesifikasyonlara uygun olması" olarak ifade edilirken; diğerinde, "tüketicinin, işletmenin ürettiği ürün ya da hizmet hakkındaki yargısı" olarak ifade edilmiştir.¹³ Söz konusu tanımlardan birincisi kalitenin somut (üretimle ilgili) yanını vurgularken, diğeri psikolojik (müşteri algılamaları) yanına ağırlık vermektedir. Kalite ile ilgili çalışmalarıyla ünlü yazarlardan Joseph M. Juran'a göre kalite; "kullanıma uygunluk"¹⁴ iken Philip B. Crosby'e göre kalite; "şartlara uygunluktur."¹⁵ Gerek Juran, gerekse, yaptıkları bu tanımlarla kalitenin, sadece bir boyutuna- müşteri tatminine- ağırlık vermişlerdir.

Diğer tanımlara göre ise;

Kalite, bir mal yada hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama yeteneğidir¹⁶.

Kalite bir mal yada hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.¹⁷

Bir başka tanıma göre ise, günümüzde müşteri beklentilerini önceden tahmin ederek, onun beklentilerinin önüne geçmek, ürünün doğal yaşamı boyunca müşteri memnuniyetini sağlamaktır.¹⁸

1.7. MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİ

En geniş anlamıyla "hizmet kalitesi," müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir. Bir diğer tanım ise hizmet kalitesini, bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği olarak belirtir. Burada önemli olan konu, kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır. Hizmet Kalitesi, müşteri beklentileriyle müşterinin algıladığı hizmet performansı

¹³ Edvards, Deming, **Krizden Çıkış** Çeviri: Cem Akış, İstanbul Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s. 56

¹⁴ D. Zeynep Üren, **İşletmelerde Kalite Çemberi**, Evrim Yayınları, İstanbul, 1990, s. 78

¹⁵ İsmail, Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç**, İstanbul Türkmen Kitabevi, 5. Baskı, İstanbul, 2003, s.10.

¹⁶ Ertuğrul, Tarcan, **Hizmet Yönetiminde Kalite**, İ.Ü. Yayınları No: 4288, İstanbul, 2001, s.23

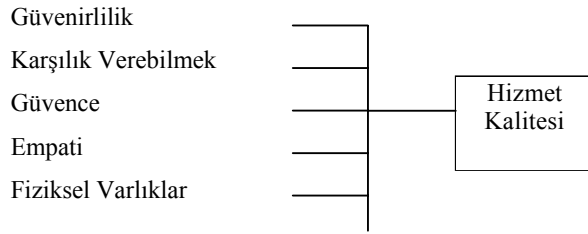
¹⁷ Tamer, Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi** Beta Basım Yayın A.Ş. İstanbul, 2000, s.14

¹⁸ Oygur, Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul, 1999, s.12.

sonucu oluşur¹⁹. Müşteri, birçok faktörü birlikte algılayarak kaliteye bir anlam verir ve üç önemli sonuç ortaya çıkar.

<u>Müşteri Hizmeti</u>	<u>Müşteri Algılamaları</u>	<u>Tatmin Düzeyi</u>
Hizmet Deneyimi	→ Beklenenden Daha İyi	→ Hoşnut
	→ Beklendiği Gibi	→ Tatmin Olmuş
	→ Beklenenden Az	→ Tatmin Olmamış

Kuruluşlar, tatminkar ve ideal kalite yaratarak rekabetçi üstünlükler kazanmaya çabalarlar. Genel anlamıyla, hizmet kalitesini oluşturan unsurlar beş ana grupta toplanabilmektedir.

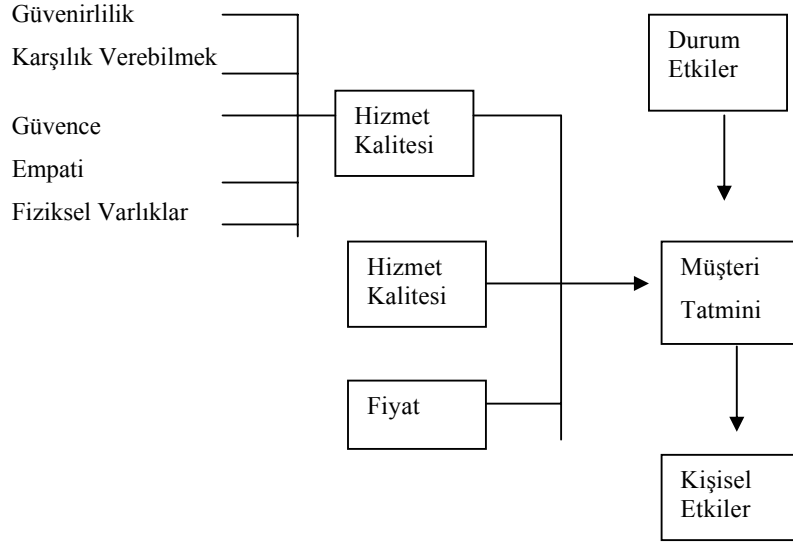


Şekil 1. 1. Hizmet Kalitesini Etkileyen Etmenler

Kaynak: Sevgi Ayşe, Öztürk, “Hizmet Pazarlaması” Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.

- **Güvenirlilik:** Söz verilen hizmetin doğruluğu, tutarlılığı, o hizmeti gerçekleştirebilme yeteneğidir.
- **Karşılık Verebilmek:** Zamanında doğru ve açık biçimde müşteri taleplerine yanıt verebilme becerisidir.
- **Güvence:** Çalışanların bilgi ve nezaket ile güven yaratmasıdır.
- **Empati:** Kendini müşterinin yerine koyarak, bireyselleştirilmiş ilgiyi müşteriye verebilmedir.
- **Fiziksel Varlıklar:** Fiziksel ortamın görünüşünü, ekipmanı, çalışanları ve basılı malzemeleri kapsar.

¹⁹ Ayşe Sevgi Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniv. İşletme Fak.Yay. Eskişehir ,1998, s.43



Şekil 1. 2. Müşterinin Algıladığı Kalite ve Müşteri Tatmini

Kaynak: Herbelt, Meffert, Marketing- Management,, 1994. s. 19

Bu unsurlar, müşterinin hizmet kalitesi hakkındaki bilgileri aklında nasıl düzenlediğini gösterir. Müşteriler bazen, bu beş unsuru birlikte kullanırken bazen de kullanmamaktadırlar. Kalite kavramıyla bağlantılı ve çoğu zaman eş anlamlı olarak "tatmin" kavramı kullanılır. Her ne kadar ortak yönleri olsa da, tatmin çok daha geniş bir anlam içerir. Hizmet kalitesi ise, daha çok hizmet unsurları üzerine odaklanır. Sonuç olarak, algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatmininin bir boyutu olduğu rahatlıkla öne sürülebilir²⁰.

Günümüzün rekabetçi ortamında, farklı bir konuma gelmek ve avantajlar sağlamak isteyen yöneticilerin, müşterilerin beklentilerine cevap vermeye çalışmaları kaçınılmazdır.

Ancak, sadece hizmet kalitesine inanmak yeterli olmamaktadır. Yönetim, istikrarlı ve devamlı hizmet kalitesi oluşturmak için üç konudaki süreçleri sistemli, sürekli ve objektif bir şekilde analiz edebilmelidir:

- Müşterilerin, hizmet kalitesine yönelik algılamalarını izleme.
- Hizmet kalitesindeki eksikliğin nedenlerini belirleme.

²⁰ Yavuz, Odabaşı, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.12

- Hizmet kalitesini geliştirmek için gerekli adımları atma.

Birinci ve üçüncü süreçler, diğer kısımlarda incelendiğinden, hizmet kalitesinde ortaya çıkan eksikliğin nedenlerinin belirlenmesi konusu ele alınacaktır. Müşteri algılamaları, hizmet deneyimlerinin sübjektif olarak değerlendirilmesidir. Müşterinin algıladığı hizmet ile beklediği hizmet arasında açıklık oluştuğunda hizmet kalitesinde eksiklik ortaya çıkmış demektir.

Müşteri beklentileri aşağıdaki faktörlerin etkileşimi sonucunda oluşmaktadır.

Kişisel ihtiyaçlar, müşterinin fiziksel ve ruhsal refahı için gerekli unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Müşteri beklentilerini etkileyen faktörler içinde en önemli ve temel faktör olan kişisel ihtiyaçlar; fiziksel, sosyal, psikolojik ve fonksiyonel olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır²¹. Fiziksel ihtiyaçlar, yemek, içmek, uyumak gibi insan hayatının devam edebilmesi için gerekli temel ihtiyaçlar iken; fonksiyonel ihtiyaçlar, can ve iş güvenliği, duyabilmek, tehlikelerden korunmak gibi ihtiyaçlardır. Sosyal ihtiyaçlar da, bir gruba ait olmak, toplumda genel olarak kabul görmek, dostluk gibi diğer önemli ihtiyaçlar iken; son kategori olan psikolojik ihtiyaçlar, tanınmak, prestij kazanmak, kendine güven duymak, sahip olunan potansiyeli geliştirmek, yaratıcılığı arttırmak gibi üst düzeydeki ihtiyaçlardır²².

Kişisel ihtiyaçlar söz konusu olduğunda, insanlar öncelikle en temel ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranmaktadırlar. Karnı aç bir kişiyi sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeğe çalışarak motive edebilmek mümkün değildir.

Dışsal iletişim, müşterilerin kalite beklentilerini etkileyen diğer faktör olup, hizmet işletmesinin müşteri ile olan iletişimini ifade etmekte ve işletmenin kontrolü altında sürdürülen reklam, doğrudan pazarlama, halkla ilişkiler ve satış kampanyaları şeklinde olmaktadır. Beklentileri etkileyen faktörlerden biri olan, işletmenin yarattığı imaj da, dışsal iletişimden farklı olarak, daha çok işletmenin dolaylı olarak kontrol edebildiği, diğer bir deyişle, firmanın göstermiş olduğu performans sonucu biçimlenen bir faktördür²³.

Geçmiş tecrübeler, müşterinin benzer hizmeti daha Önce denediğini gösteren, "odak hizmet" (focal servis) ile ilgili bir faktördür. Müşterinin, alınacak hizmetle ilgili

²¹ M, Valeria, Zeithaml **Service Marketing**, Singopore Mv Grow Hill, 1996, s. 22

²²Tamer, Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları 6. Baskı, İstanbul, 1998. s.10

²³Ahmet, Şeker kaya, **Hizmetlerde Algılanan Toplam Kalitenin Ölçümlenmesi**, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1997, s.15

olarak, daha hizmeti almadan hemen bir sonuca ulaşmasını sağlayan bu faktör, işletmenin daha önce sunmuş olduğu hizmetle ilgilidir.

Kulaktan kulağa iletişim ise, kişisel olabileceği gibi, kişisel olmayan şekilde de olabilmektedir. Kulaktan kulağa iletişim, işletmenin kendisinden çok, müşterilerce yapılan ve hizmet kalitesi ile ilgili olarak müşterilerin beklentilerini şekillendiren önemli bir faktördür.

1.7.1. Algılanan ve Beklenen Hizmet Kalitesi Arasındaki Etkileşim

Müşterilerin algıladığı hizmet ile beklentileri arasındaki olumsuz fark, diğer bir ifadeyle, yüksek beklentilerine karşı olumsuz bir hizmet algılaması, algılanan hizmet kalitesini düşük olarak değerlendirilmesiyle sonuçlanacak; aradaki olumlu fark ise müşterinin, hizmeti kaliteli olarak algılamasıyla sonuçlanacaktır.

Yukarıda bahsedilen faktörlerin etkisiyle oluşan müşteri beklentileri yada beklenen hizmetle, müşterinin algıladığı hizmet arasındaki fark neticesinde oluşan yönetim açıklıkları aşağıdaki gibidir.

Açıklık I	→	Müşterinin ne beklediğini bilmemek
Açıklık II	→	Doğru hizmet standartları ve tasarımlarını seçememe
Açıklık III	→	Hizmet standartlarını sunamamak
Açıklık IV	→	Söz verilenlerle performansın uyuşmaması

✓ Birinci Tür Açıklık

Müşterinin hizmet kalitesinden beklediğini kuruluşun belirleyememesinden kaynaklanır.

- Araştırma eksikliği
- Hizmet konusundaki araştırma yokluğu
- Yönetim ile müşteri arasındaki etkileşim eksikliği
- İlişkilere odaklanmada eksiklik

Yukarıda belirtilen genel nedenlerin ortadan kaldırılabilmesi için müşteriler hakkında sürekli araştırmalar yapmak, onların hizmet konusunda beklentilerini zamanında ve doğru olarak belirlemeye çalışmak gerekir.

Bu konuda ayrıca, yönetimin iletişim kanallarını açık tutarak, her türlü bilginin kuruluşa gelmesini sağlaması önerilebilir²⁴.

✓ İkinci Tür Açıklık

Doğru hizmet standartlarının ve tasarımların seçilememesidir. Müşterilerin beklentilerini belirleyebilmek önemlidir; ancak yeterli değildir. Doğru algılamaları yansıtacak performans standartlarını ve hizmet tasarımlarını ortaya çıkartabilmek gerekir. Yöneticilerin, müşterilerin beklentilerini anlamalarına karşın, bunu hizmet kalitesi standartlarına dönüştürmede zorlukları olduğu bilinmektedir.

Böyle bir açıklığın ortaya çıkmasının birçok nedeni vardır;

- Müşteri odaklı standartların yokluğu
- Yetersiz hizmet liderliği (Hizmet liderliğinde yetersiz olma)
- Zayıf hizmet tasarımı

İkinci tür açıklığın ortadan kaldırılmasında liderlik ilgilenimi çok önemli işlevler görür. Ek olarak, müşteriye çok iyi tanımak ve açık olan iletişim yollarının etkisi olarak" müşterinin tanımladığı standartları ortaya çıkartabilmek olanaklıdır²⁵.

✓ Üçüncü Tür Açıklık

Belirlenmiş hizmet kalitesi spesifikasyonları ile müşterilere çalışanlarca verilen hizmet arasındaki farklardan doğmaktadır²⁶. Hizmetleri gerçekleştirme, müşterilere iyi davranma konularında yönergeler olsa bile, yüksek hizmet kalitesi performansına ulaşmanın garantisi yoktur. Eğer, kuruluş bunu çalışanlarla, sistemle ve teknolojiyle desteklemiyorsa, başarılı olabilmesi oldukça zordur.

Böyle bir açıklığın oluşmasında birçok neden vardır. Bu nedenler şunlardır:

- İnsan kaynakları politikasındaki yetersizlik
- Arz ve talep dengesini kurmadaki başarısızlık
- Müşterilerin rollerini gerçekleştirmemeleri

²⁴ Yavuz, Odabaşı, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003. s.36.

²⁵ Yavuz Odabaşı, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003. s. 38

²⁶ Ayşe Sevgi Öztürk **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniv. İşletme Fak. Eskişehir ,1998. s. 48.

Bu nedenleri ortadan kaldırmak için öncelikle etkin insan kaynakları politikalarını uygulamaya koymak gerekir. Ayrıca, aracı kuruluşların hepsinin beklenen hizmeti yerine getirmeleri oldukça zordur. Bunların kontrol edilip müşteriye bir bütün olarak hizmet götürmeyi yönetme, çok zor uğraşlardan biridir. Talebin zamanında ve istenen yerde arz ile buluşması için iyi bir stok kontrolü, üretim, taşıma, depolama gibi konular önem taşır. Sadece fiyatlarla oynayarak bu dengeyi kurmaya çalışmak uygun bir yöntem olmaktan çıkmıştır. Müşterilerin eğitimi, rollerinin ve sorumluluklarının açıkça ortaya konabilmesi de gerekli çalışmalardandır.

✓ **Dördüncü Tür Açıklık**

Tüketicilere ulaştırılan hizmet düzeyiyle, tüketicilere hizmetlerle, ilgili ulaştırılan mesajlar arasındaki fark Sunulan hizmet ile hizmeti sunanların dış iletişimlerinden, aşırı vaatleri arasındaki farklardan kaynaklanır. Söz verilen hizmet ile gerçekleşen hizmet arasındaki sapmalar bu açıklığın artmasına neden olur.

Söz verilenlerin yerine getirilememesi birçok nedenden dolayı ortaya çıkabilir: Bunlardan birincisi, reklamlarda ve satış elemanlarınca olmayacak vaatlerin sunulmasıdır. Ek olarak, müşterilere gerekli bilgilerin sunulmaması gösterilebilir. Örneğin; otomatik banka makinelerinden para çekmenin yanında nelerin gerçekleştirilebileceğinin müşterilere iyi aktarılamaması gibi. Sonuç olarak, sunulan hizmet ile müşteri iletişimlerinin etkin bir koordinasyonu bu açıklığı kapatmaya olumlu etki yapabilecektir.

1.8. HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI

Yukarıdaki açıklamalar göre hizmet kalitesi, müşterinin hizmet ürününü değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıkan bir kavram olup, bu değerlendirme sürecini etkileyen birbirlerinden farklı birçok faktör (boyut) bulunmaktadır.

Burada ele alınan hizmet kalitesi boyutları Grönroos ve Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından açıklanan boyutlardır.

1.8.1. Christian Grönroos Tarafından Açıklanan Kalite Boyutları

Christian Grönroos'a göre temel olarak bir hizmetin kalitesinin müşteriler

tarafından algılanan şekliyle ilgili iki boyut bulunmaktadır²⁷.

- Teknik ya da sonuçla ilgili boyutu ve
- İşlevsel ya da süreçle ilgili boyutu

Bir otel müşterisine bir oda ve yatabileceği bir yatak sağlayacaktır, bir restoranın müşterisi yemek elde edecektir, bir uçak yolcusu bir yerden diğerine ulaştırılacaktır, bir şirket danışmanının müşterisi yeni bir örgüt şeması sahibi olacaktır, bir fabrikanın ürünleri depolardan müşterilere ulaştırılacaktır ya da makinenin teknik servisi imalatçı tarafından sağlanabilecektir. Hizmet örgütünün bu tür faaliyetlerinin sonuçları müşterinin kalite deneyiminin bir parçasıdır. Müşterilerin hizmet örgütüyle etkileşimleri sonucunda ne elde ettikleri müşteriler için ve onların kalite değerlemeleri için önemlidir. Ancak bu kalitenin sadece bir boyutudur ve üretim süreci bittiğinde ya da satıcı ve müşteri etkileşimi sona erdikten sonra müşteriye ne kaldığını anlatır. Genellikle -ancak her zaman değil kalitenin teknik boyutu müşteri tarafından daha objektif olarak ölçülebilir. Çünkü bu müşterinin bir problemine teknik bir çözümü ifade eder. Bir saçın kesildikten sonraki görünümü, tamir edilen bir makinenin performansı ya da bir restoranda yenilen yemeğin lezzeti kalitenin teknik boyutunu verir.

Genellikle hizmeti sunan ve müşteri arasında bir dizi müşteri açısından tatmin edici ya da etmeyici etkileşimler yaşanır. Müşteri şüphesiz ki teknik kalitenin kendisine nasıl ulaştırıldığından yoğun olarak etkilenecektir. Bir ATM'nin, bir restoranın ya da bir şirket danışmanının ulaşılabilirliği; garsonların, gişe memurlarının, seyahat acentesi temsilcilerinin, otobüs şoförünün, kabin görevlilerinin, bakım ve onarım teknisyenlerinin görünüşleri ve davranışları; bu hizmet personelinin görevlerini yerine getiriş biçimleri, ne söyledikleri ve nasıl yaptıkları da müşterilerin hizmet hakkındaki görüşlerini etkileyecektir. Müşterinin hizmeti nasıl elde ettiği ve eşzamanlı üretim ve tüketim sürecini nasıl yaşadığı kalitenin işlevsel boyutunu gösterir ve işlevsel kalite boyutu teknik kalite kadar objektif değerlendirilemez.

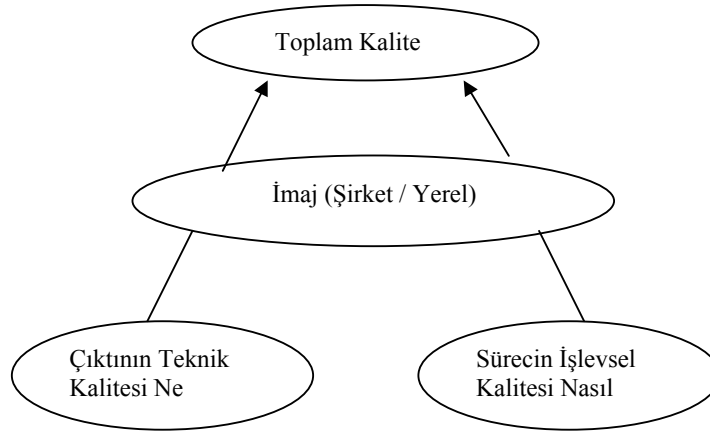
Grönroos, kalitenin algılanması söz konusu olduğunda imajın bir süzgeç olduğunu vurgulamaktadır. Yazara göre genellikle hizmet sunucusu markaların ya da distribütörlerin arkasına saklanamaz. Çoğu durumda müşteri firmayı, kaynaklarını ve faaliyet biçimlerini fiilen görecektir. Dolayısıyla şirket ve/veya yerel imaj hizmetler için çok önemlidir ve kalitenin algılanmasını çeşitli biçimlerde etkileyebilir. Müşterilerin

²⁷Cristian Grönroos, **Service Management and Marketing**, Massachusetts Lexington Books, 1990, s.41

kafasında hizmet sunucusu iyiye ve olumlu bir imaja sahip ise küçük hatalar affedilecektir. Eğer hatalar sık sık meydana gelirse imaj bozulacaktır. Eğer hizmet işletmesinin imajı olumsuz ise herhangi bir hatanın etkisi diğer durumlara göre çok yüksek olacaktır²⁸.

Araştırmalar göstermektedir ki işlevsel kalitenin yüksek olması, örneğin müşteriyle ilişkide bulunan personelin performansı teknik kalitedeki ufak tefek aksaklıkların hoş görülebilmesine neden olmakta, teknik kalitedeki performans düşüklüğünü telafi edebilmektedir.

Bir hizmetin teknik kalitesi uygun düzeyde ancak işlevsel kalite yetersiz düzeyde ise teknik performansın müşteriye tatmin etme düzeyinden bağımsız olarak genellikle müşteride tatminsizlik hakim olacaktır²⁹.



²⁸ Cristian Grönroos, **Service Management and Marketing**, Massachusetts Lexington Books, 1990.s. 49

²⁹ Ayşe Sevgi Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniv. İşletme Fak. Yay. Eskişehir, 1998. S. 48

Şekil 1. 3. İki Hizmet Kalitesi Boyutu

Kaynak : Scott, Kelley, “Antecedents to Customer” wite 1994

1.8.2. F. Parasuraman, Zeithaml ve Berry Tarafından Açıklanan Hizmet Kalitesi Boyutları

Parasuraman ve arkadaşları hizmet kalitesinin değişik pazarlar için geliştirilebilecek beş temel boyutu olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; güvenilirlik, tepki (karşılık) verebilmek, güvence, örgütün kendim müşterinin yerine koyabilmesi (empati) ve fiziksel varlıklardır. Bu beş faktör dört farklı hizmet grubunu kapsayan kapsamlı bir araştırmanın sonucunda çıkan on hizmet bileşeninden türetilmiştir.

Bu bileşenler aşağıda açıklanmaktadır³⁰.

1.8.2.1. Güvenilirlik

Performansta tutarlılık, firmanın hizmeti ilk defada doğru yapması, ayrıca firmanın sözünü tutması anlamına gelir. Doğru faturalama, kayıtları doğru tutmak, hizmeti önceden belirtilen zamanda yerine getirmek gibi, konuları kapsar.

1.8.2.2. Karşılık vermek

İş görenlerin hizmeti sağlama konusunda hazır ve istekli oluşunu ve hizmetin zamanında olmasını içerir. Örneğin, hızlı servis vermek, müşteriyi hemen çağırmak gibi.

1.8.2.3. Yetkinlik

Hizmeti yerine getirmek için gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olma anlamına gelir. Örneğin, müşteriyle ilişkili olan personelin bilgi ve becerisi, faaliyete destek sağlayan personelin bilgi ve becerisi, örgütünün araştırma yeteneği gibi.

1.8.2.4. Ulaşılabilirlik

Yaklaşılabilirliği ve kolay ilişki kurulmasını ifade eder. Örneğin, hizmete

³⁰A., Valeria Parasuraman, "Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing, 1985, s. 31

telefonla kolayca ulaşılabileceğini, hatların s¼rekli meşgul olmamasını, hizmeti elde etmek i¼in ¼ok beklenmemesini, iş saatlerinin uygun olmasını, hizmet tesislerinin uygun yerlerde bulunmasını i¼erir.

1.8.2.5. Nezaket

M¼řteriyile ilişkide bulunan g¼revlinin kibarlığını, saygısını, dostluğunu i¼erir. Resepsiyonistlerin ya da telefon operat¼rlerinin nezaketini de kapsar.

¼rneđin, personelin temiz ve d¼zenli g¼r¼n¼ř¼, m¼řterinin orada bulunmasına ilgi g¼sterilmesi gibi.

1.8.2.6. İletişim

M¼řterileri anlayabilecekleri bir dilde bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelir. Firmanın dilini farklı m¼řteriler i¼in farklılaştırabilmesi anlamını da taşır. ¼rneđin, daha eğitilmiş bir m¼řteri i¼in daha ileri d¼zeyde bir dil kullanılırken, daha eğitimsiz bir kişi i¼in basit bir dil kullanmak gibi. M¼řteriye hizmetin kendisini, hizmetin maliyetini a¼ıklamayı, m¼řteriye bir problemin halledileceği konusunda g¼vence vermeyi kapsar.

1.8.2.7. İtibar (kredibilite)

İnanırlığı, d¼r¼stl¼đ¼, m¼řterinin ¼ıkarlarını kalben hissetmeyi i¼erir. Kredibiliteye katkıda bulunan fakt¼rler; firma ismi, firma itibarı, m¼řteriyile etkileşimde kullanılan satış teknikleridir.

1.8.2.8. G¼venlik

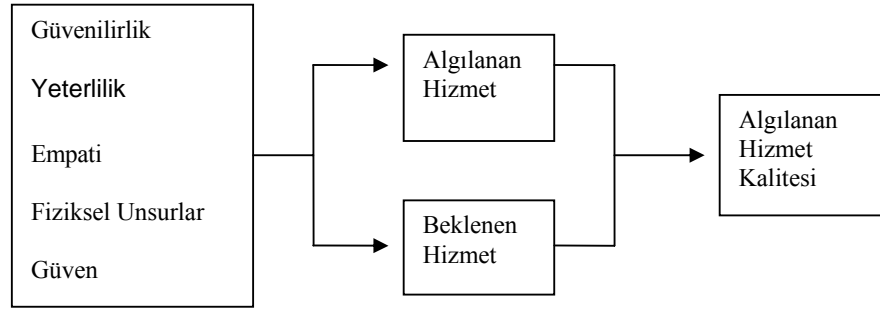
Tehlikeye, riske ya da ř¼pheye maruz kalmama anlamına gelir. Fiziksel g¼venliđi, (¼rneđin ATM kabininde saldırıya uğrama riskini), finansal g¼venliđi (şirket m¼řterinin hisse senedi sertifikasının nerede olduğunu biliyor mu) ve mahremiyet konularını (m¼řterinin şirketle olan işlerini başkaları biliyor mu) i¼erir.

1.8.2.9. M¼řteriyi anlamak

Bilmek m¼řterinin ihtiya¼larını anlamak i¼in ¼aba g¼stermeyi kapsar. M¼řterinin spesifik ihtiya¼larını g¼renmeyi, m¼řteriye bireysel ilgi g¼stermeyi ve d¼zenli m¼řterileri tanımayı i¼erir.

1.8.2.10. Fiziksel varlıklar

Hizmetin fiziksel kanıtlarını içerir. Örneğin, fiziksel tesisler, personelin görünüşü, hizmeti sunmak için kullanılan araçlar ve ekipman, hizmeti fiziksel olarak temsil eden şeyler (plastik kredi kartı ya da banka cüzdanı gibi) ve hizmet tesisindeki diğer müşteriler.



Şekil 1. 4. Hizmet Kalitesini Oluşturan Faktörlerin Beklenen ve Algılanan Hizmetle ilişkisi

Kaynak: Stephen, Grove, Going Gren in the Service Seater

1.9. HİZMET KALİTESİNİN GELİŞTİRİLMESİ

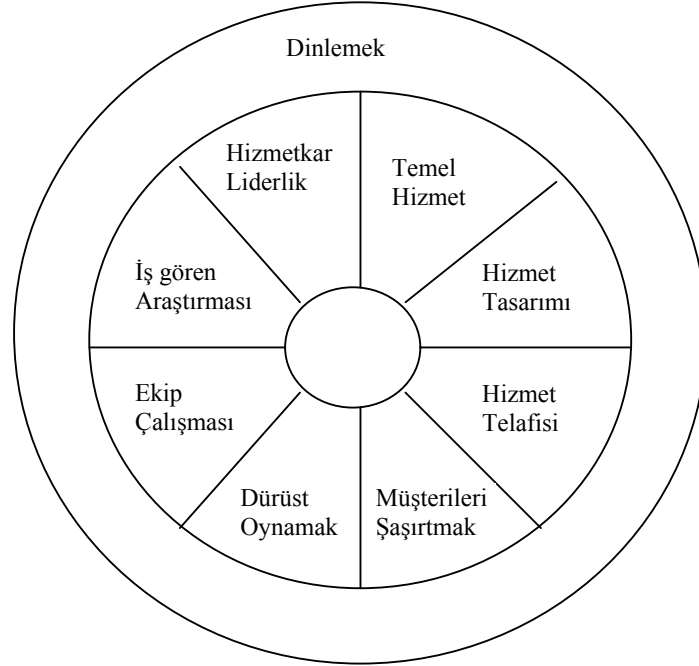
Hizmet kalitesindeki gelişmelerin bir işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandıracağı, mevcut müşterileriyle iş hacmini artıracığı, işletmeyi fiyat yönlü rekabetlerden sıyrabileceği ve hataları telafi etmek için harcanan emek ve masrafı azaltabileceği kanıtlanmıştır. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin temel amaçlarından biri hizmet kalitesini geliştirmek olmalıdır. Berry, Parasuraman ve Zeithami ABD'de hizmet kalitesine ilişkin on yıllık yoğun araştırmalarına dayanarak çeşitli hizmet endüstrilerinde uygulanabilecek ve hizmetlerin iyileştirilmesi için gerekli olduğuna inandıkları on dersi şöyle sıralamaktadırlar;

1. Dinlemek
2. Güvenilirlik
3. Temel hizmet

4. Hizmet tasarımı
5. Telafi etmek
6. Müşterilere sürpriz yapmak
7. Adil davranmak
8. Ekip çalışması
9. İş gören araştırması
10. Hizmetkar liderliktir.

1.9.1. Dinlemek

Kalite programlarının hemen hemen hepsi müşteri yönlü, pazara yönelik vb. kavramlarla ifade edilir. Müşterileri tatmin etmek başarı için gereklidir, dolayısıyla etkin bir işletme müşterilerini dinlemeli ve onlara etkinlikle hizmet vermelidir. Ancak bir çok kalite programının gerçekte ne yaptığına yakından bakıldığında, müşterilere beklenenden daha az ilgi gösterildiği görülecektir.



Şekil 1. 5.
Kalitesi Halkası

Hizmet

Kaynak : Charles, Martin, ,Compatibility Management, Summer ,1989. s.10

1.9.2. Hizmet Kalitesi Halkası

Kalite müşteri tarafından tanımlanır. Kalite, işletme spesifikasyonlarına uyum sağlamak değil; müşteri spesifikasyonlarına uyum sağlamaktır. Müşterileri ve müşteri olmayanları sürekli araştırmak onların beklenti ve algılamalarını öğrenmek Önemlidir. Müşterilerle yapılan araştırmalar müşteri bakış açısından işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini anlatır. Müşteri olmayanların araştırılması ise rakiplerin hizmet performansı hakkında bilgi vererek, karşılaştırma yapabilmeyi sağlar³¹.

1.9.3. Güvenilirlik

Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından açıklanan hizmet kalitesi boyutları içinde güvenilirlik yapılan araştırmalarda sürekli olarak algılanan hizmet kalitesinin en önemli belirleyicisi olarak bulunmuştur. Güvenilirlik vaat edilen hizmeti zamanında ve doğru olarak yapabilmeyi ifade eder. Güvenilirlik işletmenin hizmetin ulaştırılmasında, müşteri sorunlarının çözümünde ve fiyatta vaatlerini yerine getirmesidir. Bir hizmet işletmesi güvenilir olmadıkça diğer faaliyetlerin pek bir önemi kalmaz. Dolayısıyla kaliteli hizmetin temelini güvenilirlik oluşturur ve bu durum şekil 3'de yer alan hizmet kalitesi halkasının merkezinde güvenilirliğin yer almasıyla da vurgulanmıştır. Bir işletme hizmetin sunumunda sık sık hata yaparsa, vaatlerini tutmaz ise müşteriler işletmeye karşı güvenlerini kaybederler. Personelin dostça tavırları ya da hatalar için özür dileme güvenilir olmayan bir hizmetin yerine geçemez. Birçok müşteri işletmenin bir hata karşısında özür dilemesini takdir etse de özür bu olumsuz hizmet deneyiminin anısını; her zaman silemez.

Güvenilirlik boyutunu netleştirmek için çeşitli hizmet sektörlerinden güvenilirlikle ilgili şu örnekler verilebilir³².

- **Araba tamiri** Problem ilk defa halledildi ve araba söz verildiği zamanda hazırды.
- **Havayolları** Uçaklar programda belirtilen zamanda belirtilen yerlere inmiş ve kalkmıştır.
- **Sağlık hizmetleri** Randevular sırasıyla alınmıştır, teşhisler doğrudur.

³¹ Ayşe Sevgi, Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1998. s.41

³² Bitner, **Service Marketing**, Singapore Mv Graw Hill, 1996. s.21

- **Mimari** Projeler önceden belirtilen zamanda ve bütçede sunulmuştur.
- **Bilgi işleme** İstenildiği zaman gerekli bilgiler sağlanmaktadır.

Yöneticiler işletmelerinde "ilk defada - doğru yapma" tutumunu yerleştirebilmek için her fırsatı kullanmalıdırlar. Bu, güvenilirlik konusunun şirket iletişiminde vurgulanması gerekmektedir. Kurum misyonu açıklamaları, güvenilirlik standartları oluşturmak, niçin ve nasıl güvenilir olunabileceğini eğitim programlarında öğretmek, spesifik hizmetleri incelemek ve güvenilirliği artıran yollar önermek üzere güvenilirlik ekipleri görevlendirmek, hata oranlarını ölçmek ve hatasız hizmet sunan personeli ödüllendirmek güvenilirliği artırabilecek adımlardan bazılarıdır.

1.9.4. Temel Hizmet

Berry, Parasuraman ve Zeithaml'ın hizmetlerin iyileştirilmesine yönelik üçüncü Önerileri ise "temel hizmet" üzerinde odaklanmaktadır. Araştırmacılara göre müşteriler hizmet işletmesinden boş vaatler değil, temel şeyler beklerler. Müşteriler mantık dışı beklentiler içinde değildirler, dolayısıyla işletme müşteri için en önemli olan temel hizmet özelliklerini belirlemeli ve bu temeller üzerinde yoğunlaşmalıdır. Araştırmacılar yaptıkları odak grubu görüşmelerinde müşterilerin olağan dışı beklentileri olmadığını, isteklerinin temel hizmetlere yönelik olduğunu görmüşlerdir. Örneğin otel müşterileri isteklerinin temiz bir oda, güvenli bir oda, kendilerine bir konuk gibi davranılması ya da verilen sözlerin tutulması (sözgelişi odanın söyledikleri zaman hazır olması) olduğunu belirtmişlerdir. Ya da bir otomobil tamiri hizmetinde müşteriler istekleri konusunda, işletmenin doğru tamir etmesi, kendilerine gerekli açıklamaların yapılması ya da kendilerine saygılı olunması gibi yorumlar yapmışlardır. Müşterilerin açıkladıkları tüm bu istekler doğal ve temel hizmete yönelik beklentilerdir.

Temel hizmetin müşteri tatmini üzerindeki etkisi daha önce örnek gösterilen Southwest Havayollarında da görülmektedir. Southwest koltuk numarası vermese, yemek hizmeti sunmasa, diğer havayolu şirketleriyle rezervasyon sistemleri bütünleşmese de müşterilerin algıladıkları değer çok yüksektir. Müşteriler Southwest'in sık uçuşlarına, tam zamanında verilen hizmetlerine, dost personeline ve düşük ücretlerine çok değer vermektedirler. Büyük havayolları arasında da Southwest, zamanında ulaşmada en yüksek puana sahipken, en düşük müşteri şikayetleri ve kayıp bagaj oranına sahiptir. 1992 yılında büyük havayolları arasında kar eden tek havayolu

olması da hizmetin temel unsurları üzerinde odaklaşmanın kaliteyi artırabileceğini göstermektedir.

1.9.5. Hizmet Tasarımı

Müşterilerin beklediği temel hizmetin güvenle ulaştırılması, bir hizmet sistemindeki çeşitli unsurların beraber nasıl işlediğine bağlıdır. Bu hizmet zincirinde spesifik hizmetleri yerine getiren insanları, bu performansları destekleyen ekipmanları ve hizmetin yerine getirildiği fiziksel ortamı kapsar. Genellikle zayıf hizmet kalitesi için hizmeti ulaştıran insanlar suçlanır ancak gerçek suçlu çoğu zaman hizmet sisteminin tasarımının zayıf olmasıdır. Genellikle hizmet sistemi tasarımındaki hatalar ayrıntılarla ilgilidir. Örneğin, mağazalardaki giyinme kabinlerinde en az iki askı gerekmesine rağmen bir askı bulunması, bilgisayardan çıkan faturaların müşteriler tarafından anlaşılmasının imkansız olması gibi.

Hizmeti bütünsel bir bakış açısıyla görebilmek ve aynı zamanda hizmetin ayrıntılarını yönetebilmek için hizmet tasarımı önemlidir.

Hizmet tasarımının iyileştirebilmenin bir yolu hizmet projesi (haritası) hazırlamaktır. Hizmet projesi (ya da haritası) hizmeti oluşturan tüm unsurları bütünsel bir bakış açısıyla görebilmeye olanak sağlayan grafiksel bir yaklaşımdır. Bu projede hizmet sisteminin ayrıntılı bir resmi sunulur (hizmeti oluşturan adımlar, sırası vb.) ve hizmeti ulaştırmanın daha iyi bir yolu olup olmayacağı araştırılır. Hizmeti ulaştırma sürecindeki tüm adımlar, müşterilerle olabilecek tüm ilişki ve etkileşimler açıkça tanımlanır.

Bir hizmet projesinde iki sınır bulunur. Görülebilirlik sınırı, müşteri tarafından görülebilen ve muhtemelen müşterinin de katıldığı süreçlerdir. Görülemezlik sınırı ise hizmetin müşteriye uygun bir biçimde ulaştırılmasında gerekli olan; ancak müşteri tarafından görülemeyen süreçlerdir. Proje, hizmeti üretim sürecinde meydana gelebilecek potansiyel hata (zayıflık) noktalarını da ortaya koymalıdır. Potansiyel hata noktalarının belirlenmesiyle bu noktaların yönetimi ve kontrolü üzerinde daha fazla durulabilir.

Hizmet projesinin hazırlanması yoğun emek isteyen ve özen gerektiren bir çalışmadır ve bu çalışma sonucunda hizmet sisteminin ayrıntılı bir resmi ortaya konur. Hizmet projesi hazırlanmasında izlenmesi gereken adımlar şöyle sıralanmaktadır.

İlk adım hizmetin açık ve objektif bir biçimde görülebilmesi için hizmetin tüm unsurlarını şema haline getirmektir.

- Proje hazırlamada ikinci önemli aşama ise tüm hata (zayıflık) noktalarını yani uygulamada ya da tutarlılıkla en çok hataya neden olabilecek alanları belirlemektir.
- Üçüncü kritik kısım ise uygulamaya ilişkin standartlar belirlemektir. Bu standartlar hizmet için temel kalite hedefleridir.uygulamaya ilişkin standartlar sadece hizmetin maliyetine ilişkin standartlar değildir aynı zamanda hizmetin her bir adımının tamamlanmasıyla ilgili performans kriterlerini ve tolerans düzeylerini tanımlar.
- Son aşamada ise, hizmetin müşteri tarafından görülebilen tüm kanıtları tanımlanmalıdır. Müşteri tarafından görülebilen her birim, müşterinin hizmet süreciyle etkileşiminde ortaya çıkabilecek bir karşılaşma noktasıdır.

1.9.6. Telafi Etme

En mükemmel hizmeti sunma iddiasında olan işletmeler biie hata yapabilirler. Bir uçak yolculuğu esnasında bavullarınız karışabilir, bir turda vaat edilen 4 yıldızlı bir otel yerine 3 yıldızlı bir otelde kalabilirsiniz. Dolayısıyla hatalar her hizmetin önemli bir kısımdır ve bazen hizmet işletmesinin denetimi dışında da meydana gelebilir.

Birçok hizmet örgütü hizmeti sürekli iyileştirme üzerinde odaklaşmıştır; Ancak en güçlü hizmet kalitesi programına ya da müşteri-y Önlü kültüre sahip olan işletmeler bile hizmetin ulaştırılması esnasındaki hataları tamamıyla ortadan kaldıramaz. Maalesef tek bir olumsuz hizmet karşılaşmağı bile olağanüstü bir hizmete zarar verebilir. Müşterilerin hizmet kalitesi değerlemelerini düşürerek, alternatif hizmet işletmeleri aramasına yol açar. Dolayısıyla hatalarını düzeltmek ve müşteri şikayetlerini ele alma konusunda hazırlıklı olan hizmet örgütleri etkin hizmet telafisi uygulayarak rakiplerden başarıyla farklılaşabilir. Hizmeti telafi etme bir hizmet hatasına karşı hizmeti sunanın neler yaptığını anlatır Kalitenin "Sıfır Hata" tanımı genelde imalat odaklı olduğu için hizmet için daha zor ulaşılabilen bir hedef olarak görülebilir. Hizmet işletmesi hataları en aza indirgese bile, olası hizmet hatalarına/yanlışlıklarına karşı hatalarını telafi edecek uygun stratejilerle müşteri tatmininde meydana gelebilecek düşüşleri önleyebilir hatta

müşteriyle ilişkilerini daha da güçlendirebilir.

Tatminsizlik duyan tüketiciler bunu değişik açılardan dile getirebilirler, tatminsiz tüketicilerin doğrudan üretici ve/veya firmalara şikayetlerini iletmeleri durumunda kişisel inisiyatif yoluyla şikayet; markayı boykot veya yakın çevresini ilgili marka/mamul hakkında uyarması durumunda pasif şikayet ve resmi veya özel kuruluşlara tatminsizliğini dile getirmesi durumunda resmi yoldan şikayet davranışında bulunabilir.

Bir hizmet örgütünün müşterinin yaşadığı bir problemi giderebilmesi, telafi edebilmesi için problemin varlığından haberdar olması gereklidir. Bunun için de müşterinin başka yerlere değil "hizmet işletmesine" şikayette bulunmasını sağlamak gereklidir. Müşteri hizmete ilişkin bir problem yaşadığında üç olasılık söz konusu olabilir.

- Müşteri işletmeye şikayet edebilir ve işletmenin verdiği tepkiden memnun
- Şikayet edip, verilen tepkiden memnun olmayabilir.
- İşletmeye şikayet etmez ve memnuniyetsizliği devam eder.

Müşteri sessiz kalıp problemim dile getirmiyorsa işletmeler önemli bir bilgi kaynağından yararlanamamaktadırlar. ABD'deki bir araştırma şirketi yaptığı araştırmada problemi olan müşterilerin ancak %4'ünün şirkete şikayet ettiğini, kalan %96'nı ise tatminsizliğini ortalama 9-10 kişiye aktardığını görmüştür.

Bir işletmede hatalar yaygın ve müşterinin şikayet etme davranışı sınırlıysa işletmeler şu yolları izleyebilirler:

a- Şikayet Etmeyi Teşvik Etmek

Müşterinin her bir problemi işletme suçlu olmasa bile, şirketin hizmet anlayışını kanıtlayabileceği bir fırsat sunar. Müşterinin şirkete aktarılmayan her problemi diğer yerlere aktarıldığı anlamındadır, dolayısıyla müşterinin şikayet etmesini kolaylaştıracak sistemler kurmak gereklidir. Müşterilerin şikayet etmelerini sağlamak için bir çok işletme "800"lü hatlar kurarak müşterinin problemlerini kolay ve parasız iletmelerini sağlamaktadırlar.

b- Hızlı ve Bireysel Tepki Vermek

İşletmelerin memnun olmayan müşterilerini telafi etmeleri genellikle çok uzun zaman

alır ve işletmeler kişiye özel bir davranışta bulunmazlar. Müşteriye sorununu çözmek için hızlı bir tepki vermek müşterinin sorununun firmanın sorunu olduğunu gösterir. Müşteriyi ziyaret ederek ya da telefonla arayarak kişisel bir tepki vermek müşteriyle diyalog kurma fırsatı yaratır. Bu; müşteriyi dinlemek, soru sormak, özür dilemek, açıklamak ve uygun bir çözüm bulmak için bir fırsattır.

c- Problem Çözüm Sistemi Geliştirmek

Hizmet personelinin kızgın müşterilerle nasıl uğraşacakları ve müşteriye problemlerini çözmek için nasıl yardımcı olacakları konusunda özel eğitime ihtiyaçları vardır. Bazı durumlarda personelin müşteri hakkında, probleme yol açan durum ve olası çözümler hakkında daha fazla bilgi alabilecekleri bilgi sistemlerine erişebilmeleri gereklidir.

1.9.7. Müşterileri Şaşırtmak

Berry, Parasuraman ve Zeithaml'in hizmet kalitesini geliştirmek isteyen işletmelere önerilerinden biri müşteri şaşırtmaktır. Şaşırtmak kavramıyla, müşteri beklentilerinin üzerine çıkarak sunulan hizmeti müşteri açısından beklenmedik bir sürpriz haline getirmek anlatılmaktadır.

Kalitenin güvenilirlik boyutu hizmetin müşteri beklentilerini karşılamaında en önemli boyuttur ve hizmetin çıktısıyla ilgilidir, işletmeler güvenilir olmalı ve sunmayı vaat ettikleri hizmetleri yerine getirmelidirler. Ancak güvenilir olmak bir işletmenin müşteri beklentilerinin üzerine çıkabilmesini sağlamaz. Müşteri beklentilerinin üzerine çıkabilmek için hizmetin süreç boyutunda müşteriye sürprizler yapmak gereklidir. Alışılmadık kibarlık, nezaket, anlayış, beceriklilik ve adanmışlık müşteri için bir sürprizdir. Müşteri beklentilerinin üzerine çıkmak bu sürpriz unsurunu gerektirir ve müşterilere şaşırtıcı sürpriz yapmanın en iyi fırsatı ise hizmet sunan ve müşterinin etkileşimde buldukları zamanlardır. Bir hizmetin güvenilirlik boyutunda mükemmel olması hizmet işletmesinin rekabet edebilmesine olanak sağlar. Süreç boyutunda da mükemmel olmak ise işletmeye mükemmel hizmet kalitesi itibarı sağlar.

1.9.8. Dürüstlük

Müşteriler hizmet işletmesinden kendilerine adil, dürüst davranılmasını beklerler ve böyle olmadıkları algıladıklarında ise işletmeye karşı kuşkulu ve gücenik yaklaşırlar.

Adil olmak tüm müşteri beklentilerinin altını çizer. Müşteriler hizmet işletmelerinin sözlerini tutmalarını, dürüst bir iletişim kurmalarını, rahat tesisler sunmalarını ve hızlı hizmet sağlamalarını ve kendilerine bireysel ilgi ve alaka gösterilmesini beklerler. Dürüstlük hizmetin ayrı bir boyutu değildir, ancak müşteri beklentilerinin özünü oluşturur. Hizmetlerin dokunulmazlığı müşterilerin dürüstlük konularına karşı duyarlılığını artırmaktadır. Hizmetler nesne olmaktan ziyade performans oldukları için müşterilerin satın almadan önce hizmeti değerlendirmeleri zordur, dolayısıyla güven önemli bir rol oynar. Hepimizin bir çok hizmete yaklaşımımız kuşku yüklüdür. Örneğin şu sorular sık sık sorulabilir: Bir pazar araştırması şirketine yaptırdığımız araştırmada "acaba şirket gerekli olan tüm mülakatları yaptı mı", ya da doktora gittiğimizde "gerçekten bu ameliyat gerekli mi, başka bir tedavi mümkün olmaz mıydı?" Ya da bir arabayı tamire götürdüğümüzde "arabanın toptan tamiri gerekli miydi?" "Ya da bakım onarım ekibi uçağı uçuş için hazırlar iken gerekli protokolü izledi mi?". Bilgi açısından yeterli olmadığımız bu tür konularda hizmet sunucusunun dürüstlüğü çok daha önemlidir.

Hizmet işletmeleri dürüst olmak ve bunu göstermek için özel bir çaba göstermelidir, işletmeler uygulamalarının dürüstlüğü konusunda geribildirim almak için müşteri araştırmalarını kullanabilirler. Ne yaptıkları ve niçin yaptıkları hakkında müşterilerle ve diğer taraflarla açık, yaratıcı ve düzenli iletişim kurmaya çalışmalıdırlar. Adilliği göstermek için uygulanan stratejilerden biri hizmet garantileri sunmaktır. Hizmetten tatmin olmayan müşterilere garanti sunabilmek müşterinin karşılaştığı sıkıntıyı telafi edebilir, iyi yönetilen bir hizmet garantisi programı bir işletmeyi rekabet karşısında farklılaştırıp, hizmet kalitesini artırmaya zorlar.

1.9.9. Ekip Çalışması

Berry ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalar hizmet performansındaki aksaklıklar ile ekip çalışmasının olmaması arasında yüksek bir ilişki bulmuşlardı. Dolayısıyla hizmet kalitesini arttırmak isteyen işletmelere önerilerinden biri de ekip çalışmasının teşvik edilmesidir.

Bir hizmet işletmesinde hizmet verilecek çok sayıda müşterinin olması personelin işini hem fiziksel hem de zihinsel olarak yorucu hale getirmektedir. Müşteriyle dolu bir banka şubesi, tüm koltukları dolu bir uçak yolculuğu düşünülünce

hizmet işinin sunanlar açısından ne kadar stresli ve talepkâr bir iş olduğu netleşecektir. Örneğin, bazı müşterileri hoşnut etmek mümkün olmayabilir. Hizmetin kontrolü farklı örgütsel birimlere yayılmış durumdadır ve bu birimler arasında işbirliği olmaması ön büro personelinin etkin bir biçimde hizmet vermesini önler. Genellikle personel içinde bulunduğu stresli rol nedeniyle daha az duyarlı, ilgili ve müşteriye memnun etmeye daha az istekli hale gelebilir.

Hizmetin sunumunda takım arkadaşlığı hizmet verme motivasyonunun sürdürülmesinde önemli bir dinamiktir. Birbirini destekleyen ve beraberce başaran iş arkadaşları hizmet hataları için panzehirdir. Hizmet ekibi oluşturulması şansa bırakılmamalıdır, işletmeler sadece fonksiyonlar içinde değil fonksiyonlar arası ekip çalışmasını artırmak için de çalışmalıdırlar. Bunun için hizmet işletmesindeki farklı fonksiyonlar sık sık toplanmalı, iletişim sağlanmalı, ortak performans amaçları, performans Ölçümleri ve ödüller belirlenmeli ve personele hizmet zincirinin çeşitli yönleriyle ilgili çapraz eğitim verilmelidir. Ekip amaçları ve ödüller ekip çalışmasını teşvik edecektir. Ödüller bireysel başarı ve performansa göre değil de ekiplere verilirse ekip ruhu teşvik edilir.

Bir işletmede ekip çalışmasını arttırmak için, geleneksel işlevsel alanlara göre değil de pazara-dayalı bir yeniden yapılanma gereklidir. Bu; müşteriler üzerinde (ya da belirli bir müşteri bölümü üzerinde) etki yapabilecek tüm personelin -çabalarını fonksiyonel bölümlerinden bağımsız olarak koordine edebilmek için- bir ekip olarak beraberce çalışması anlamına gelmektedir. Diğer taraftan örgütte fonksiyonel bir örgüt yapısı baskın ise, operasyon, pazarlama ve insan kaynakları grupları farklı amaçlarla ve birbirlerinin amaçlarından habersiz çalışırlar ve sonuç olarak müşteri tatminine yönelik ekip çalışması önlenir.

Özellikle çeşitli fonksiyonlardan ekipler yaratmak ve ekip çalışmasını desteklemek kolay bir görev değildir ve birçok geleneksel örgüt yapısında bu tür bir stratejinin uygulanmasını önleyen engeller bulunmaktadır.

Ancak iyi yapıldığında hem müşteriler hem de çalışanlar için faydası büyük olacaktır³³.

³³ Valerin, Zeithaml, **Service Marketing**, Singapora, Mv Grow Hill, 1996. s.12.

1.9.10. Personel (İş gören) Araştırması

Hizmetin iyileştirilmesini sağlamada personel araştırmaları üç nedenden dolayı müşteri araştırmaları kadar önemlidir: Birincisi personelin kendisi içsel hizmetin müşterisidir ve dolayısıyla içsel hizmetin kalitesini belirleyebilecek tek kişi de onlardır, içsel hizmet kalitesi dışsal hizmet kalitesini etkilediği için içsel hizmet kalitesini değerlemek gereklidir, ikincisi; personel, örgütlerde hizmet kalitesini azaltan konular hakkında görüş belirtebilir. Personel, örgütün hizmet ulaştırma sistemini gün ve gün tecrübe eder. Onlar müşterinin gördüğünden fazlasını ve farklı bir açıdan görürler. Personel araştırması hizmet problemlerinin niçin ortaya çıktığını ve bu problemleri çözmek için neler yapılabileceğini bulmaya yardım eder. Üçüncüsü personel araştırması bir erken uyan sistemi görevi görür. Personelin hizmet ulaştırma sistemine yoğun bir biçimde maruz kalması nedeniyle sistemin çöküşüne yönelik sinyalleri müşterilerden önce görürler.

Personel araştırması dersi bahsedilen diğer derslerle yakından ilgilidir. Eğer hizmet işletmesinin sunduğu ürün bir performans ise bu performansı sunanları dinlemek önemlidir. Bu dinleme süreci daha gelişmiş bir hizmet sistemi tasarımına yol açmalıdır. Personeli dinlemek yönetim ve hizmet personeli arasındaki ekip çalışmasını hızlandırır. Pazarlama araştırması tüketici ihtiyaç, istek ve tutumlarını belirlemek için kullanıldığı gibi iş gören ihtiyaçlarını, isteklerini ve tutumlarını belirlemek için de kullanılabilir, iş görenlerin düzenli olarak gözetim kalitesi, çalışma koşulları, ücretler, işletme politikaları ve diğer işle ilgili konuları nasıl algıladıklarını araştırmak önemli faydalar sağlar. Pazarlama araştırmacısının araçları olan anketler, kişisel mülakatlar, grup tartışmaları iş gören ve istek ihtiyaçlarını anlayabilmek için bir yol sağlar.

1.9.11. Hizmetkar Liderlik

Liderlik vizyonunun verdiği enerji, yol göstericilik, esin kaynağı ve destek olmadan hizmeti geliştirmek için yapılan yatırımlar (teknolojiye, sisteme, eğitime ve araştırmaya yapılan yatırımlar gibi) tam bir fayda yaratmayabilir. Bir hizmet işletmesinin mükemmel bir hizmet ulaştırması özel bir liderlik biçimi gerektirir ki bu tarz liderlik hizmetkar liderlik olarak adlandırılır. Hizmetkar lider hizmet verenlere hizmet eder, ilham verir ve onların başarımlarını sağlar. Bu tarz liderler temel olarak insanların başarıma kapasitelerine inanırlar ve kendi rollerim mükemmellik için standart ve yön oluşturma ve insanlara işlerini yapabilecekleri araçları ve özgürlüğü sağlama olarak görürler. Bu liderler çalışanlarına güvendikleri için kişisel enerjilerini onlara öğretmeye, ilham vermeye ve şüphesiz onları dinlemeye ayırırlar.

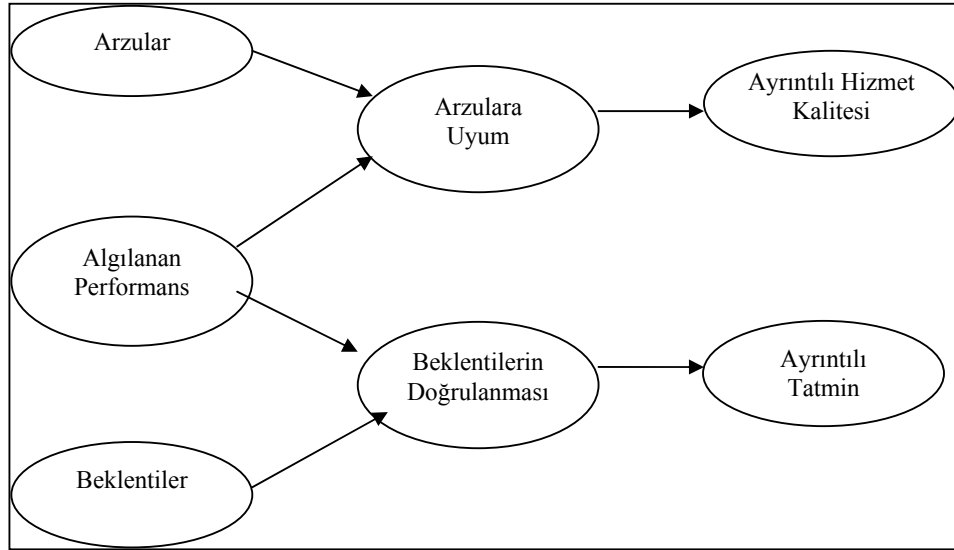
1.10. HİZMET KALİTESİ DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Dış müşteri tatmin kavramı ile hizmet kalitesi kavramı arasında bir ilişki vardır. Pazarlama literatüründe müşteri tatminin yaygın kullanımı "spesifik (özel) muamele" iken hizmet kalitesi ise, "firmanın global davranışı" olarak ifade edilir.

Ancak akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından hizmet kalitesi ile müşteri tatmini birbirinin yerine kullanılmaktadır. Müşteri tatmini ürün, fiyat müşteri hizmetleri, firmaların sunmuş oldukları çok büyük elementlerin global değerlendirmelerine referans olarak kullanılmaktadır.

Algılanan hizmet kalitesi ile tatmin yapısal olarak farklı kavramlaştırılmış olmalarına rağmen aralarındaki ilişkiler net bir biçimde anlaşılammamaktadır.

Tüketici tatmini tanımı açık değildir ve bu yüzden araştırmacılar arasında tanımı hususunda bir anlaşma sağlanamamıştır. Hem tatmin konusunda hem de hizmet kalitesi konusunda literatür bazı standartlarla hizmet ya da ürünün performansı arasındaki karşılaştırma olarak yapmışlardır.



Şekil 1. 6. Oliver'in Tatmin ve Hizmet kalitesi ile ilgili Modeli

Kaynak : Richard ,Oliver ,Cognitive Model, 1980, s.460

Hizmet kalitesi performansın algılanması ve fikirler arasındaki karşılaştırma yoluyla şekillenir. Tatmin ise beklentilerin doğrulanmamasının bir fonksiyonudur.

Parasuraman, Berry ve Zeithaml tarafından tanımlanan hizmet kalite boyutlarının bir kısmını süpermarketlerde kullanabiliriz. Ancak süpermarketlere adapte edildiğinde boyutlar farklılaşacaktır. Hizmet kalitesi ile müşteri tatmini arasındaki ilişki şu şekilde açıklanabilir:

Süpermarketlerde boyutlar hizmet kalitesini referans alırken, bu boyutları temsil eden faktörler (ifadeler) müşteri tatminine referans olarak gösterilebilir³⁴.

1.11. HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Hizmet kalitesi ve Müşteri Tatmini çoğu zaman birbirine karıştırılmakta ve birbirleri arasındaki farklar teorisyenler tarafından göz ardı edilerek aynı anlamda kullanılmaktadır.

Müşteri Tatmininin nasıl gerçekleştiğine dair çeşitli teoriler öne sürülmektedir. Tatminin tanımlanması ve gerçekleşmesi, bu teorilerin ışığında ürüne göre farklılıklar gösterecektir. Tatmin kararını insan vereceğine göre, duygular, beklentilerde tatmin seviyesinin belirlenmesinde önem arz edecektir³⁵.

Müşteri tatmini, ürünlerin kalitesinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Mal ve hizmet ürünlerinin kalitesindeki yeterlilik düzeyi arttıkça, müşterinin tatmin seviyesi de artacaktır. Bilim ve iş dünyası son yıllarda, hizmet kalitesinin müşteri tarafından algılanması ve müşteri beklentilerinin karşılanması konularında, araştırmalarını yoğunlaştırmıştır. İşletmelerde hizmet kalitesinin artırılması ve sonuçta tatmin edilen müşteri oranlarının yukarılara çekilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmacılar, hizmet kalitesini, müşterilerin oluşturdukları beklenti düzeyleri ile algıladıkları hizmetin performansı arasındaki farkın belirleyeceğini belirtmektedirler.

Müşteri tatminini için şöyle bir tanım yapacak olursak, müşterinin satın aldığı bir mal veya hizmetin, satın alanın veya kullananın beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılama

oranı olarak yapılabilir. Beklenti tam olarak karşılandığı veya aşıldığı zaman kalite ile

³⁴ Adrian, Payne, **The Esence of Services Marketing**, Hall Europe 1993.

³⁵ Leyla, Şentürk, Özer, **„Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Tartışmalar**, Hacettepe Üniversitesi İkt. İd. Bil. Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, 1999. s.23

birlikte, müşterinin tatmini de gerçekleşmiştir denilebilir.

Yukarıda belirtildiği gibi müşteri tatmini, birçok kez "hizmet kalitesi" terimi ile karıştırılmakta olup, bunun başlıca nedeni, her iki kavram için net bir tanım bulunmamasıdır. Bazı araştırmacılar "müşteri tatmini" ve "hizmet kalitesi" kavramlarını, ikisinin de ölçümü onaylamama paradigmasına dayandığından ötürü, aynı anlamda kullanmakta iken bazıları ikisinin birbirinden ayrı olduğunu savunmaktadır.

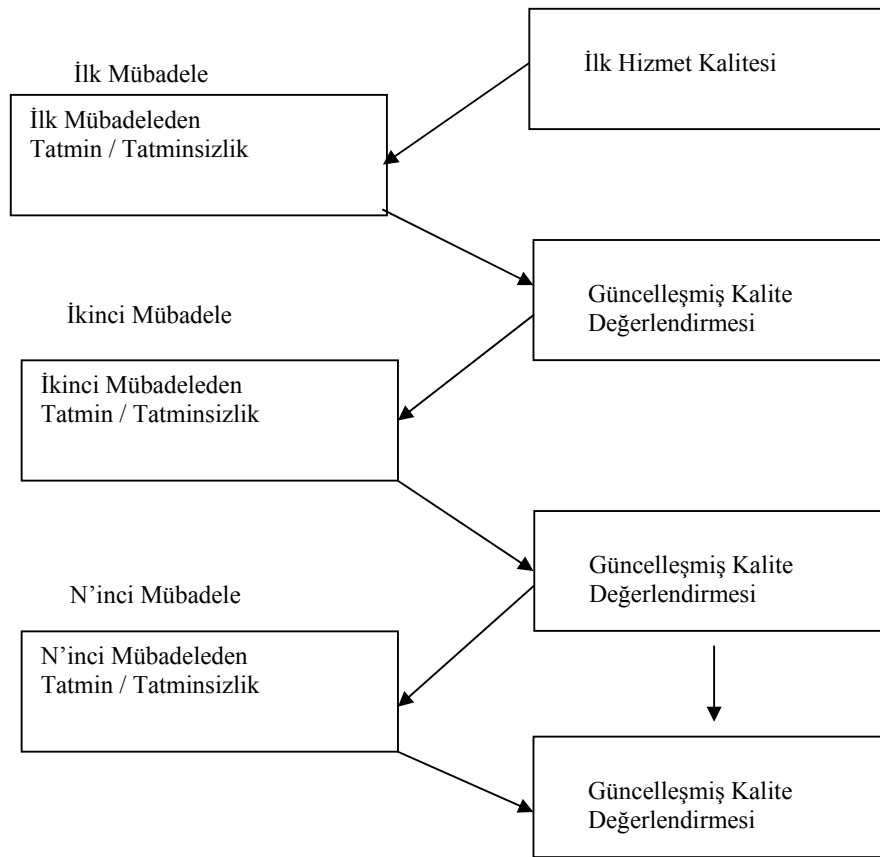
Gerçekte bunlar, aralarında yakın bir ilişki olmasına rağmen farklı kavramlardır. Bu ikisi arasında farklılığa yol açan olan bazı nedenler bulunmaktadır.

Söz konusu nedenlerden ilki, algılanan hizmet kalitesinin bir tutum, uzun dönemli bir değerlendirme iken, müşteri tatmininin mübadele odaklı bir ölçü olmasıdır. Bu ikisi arasında farklılığa yol açan olan nedenlerden diğeri de - her iki kavramın onaylamama paradigmasına dayanmasından ötürü, aynı anlamda kullanılmaları gerektiği görüşüne karşı Parasuraman ve diğeri tarafından ileri sürülen -onaylamama paradigmasının işleyiş şeklinin esasen her iki kavram için farklı olmasıdır. Buna göre algılanan hizmet kalitesinin ölçümündeki karşılaştırma düzeyi, bir müşterinin "**ne beklemesi gerektiği**" ile ilgili iken, tatmin ölçümündeki uygun karşılaştırma "**ne bekleyebileceği**" ile ilgilidir.

Tatmin ve kalite kavramlarının birbirinden farklı olmasına yol açan önemli bir nedende, süreç olarak hizmet kalitesinin, müşteri tatmininden önce gerçekleşmesidir. Şöyle ki, hizmeti sunan işletme, sunduğu hizmetle önce hizmetin kalitesini ortaya koymakta: bu şekil kalitenin sonucunda, hizmeti alan müşteri, aldığı hizmetten tatmin veya tatminsizlik hissi duymaktadır. Dolayısıyla tatminin oluşması için müşterinin o ürünü tecrübe etmesi gerekmektedir.³⁶

³⁶ İsmet, Mucuk, , H. Anıl, Değermen, "**Hizmet Kalitesi ile Müşteri Sadakatinin Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama**", İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2004, s.14.

Hizmet kalitesinin oluşması için böyle bir gereksinim söz konusu değildir. Bu bilgiler ışığında hizmet kalitesi ve müşteri tatmini arasındaki ilişki daha ayrıntılı olarak şekil 12. de olduğu gibi gösterilebilir. Şekilde, müşteri, önce belirli bir hizmeti denemekte, daha sonra, o hizmetin kalitesi iyi ise mevcut hizmetten tatmin olmakta, iyi değilse tatminsizlik yaşamakta; diğer bir ifadeyle, önce ortaya konulan hizmet kalitesini değerlendirerek tatmin veya tatminsizlik hissi duymaktadır. Müşteri tatmin hissi duyduğu durumda hizmeti tekrar denemekte, her deneme sonrasında tatmin/tatminsizlik düzeyine bağlı olarak kalite imajını tekrar gözden geçirip değerlendirmektedir.



Şekil 1.7. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini İlişkisi

Kaynak : Michel , Knight, Developing A Customer Focus, New York ,1993. s. 20

Hizmet üreticileri, sundukları hizmetlerin tüketiciler tarafından nasıl değerlendirileceklerini bildikleri zaman, sundukları hizmetleri tüketicilerin tatmini

doğrultusunda tasarımları mümkün olacaktır. Bu doğrultuda hizmet üreticilerinin, hizmet kalitesinin tüketicilerin tatminine **veya** tatminsizliğine yol açacağını bilmeleri başka bir ifadeyle sundukları hizmeti tüketiciler gözüyle değerlendirmeleri gerekir.

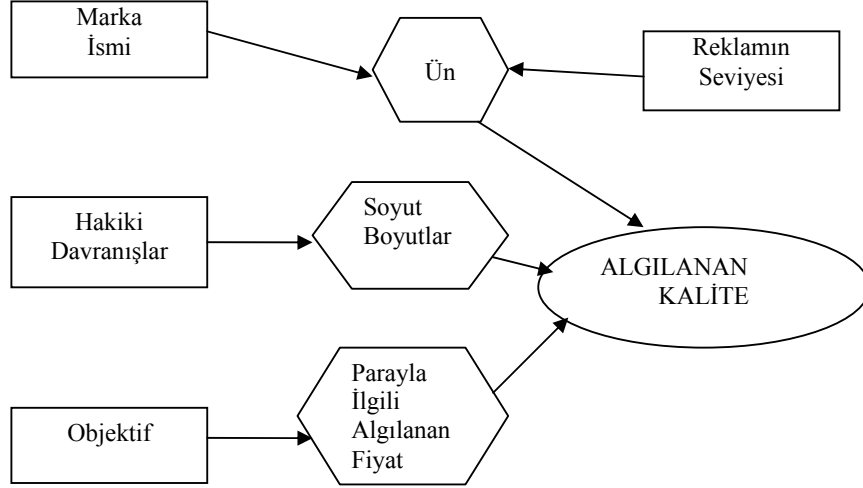
Servqual hizmet kalitesinin yönetilmesi ve ölçülmesi için geliştirilmiş ve en yaygın kullanıma sahip bir ölçüm aracıdır (Smith, 1995; 258), 1985'de PZB tarafından bir seri çalışma ile geliştirilmiştir (PZB, 1985, 1986, 1988, 1990, 1991a, 1991b, 1993, 1994; ZPB, 1990, 1991, 1992, 1993),

Hizmet kalitesi ile ilgili yapılmış çok sayıda çalışma mevcuttur. Servtjual sadece pazarlama ve perakendecilik literatüründe değil endüstride de yaygın kullanım alanına sahiptir³⁷.

Ancak Servqual, hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde nihai sonuç olmayıp kullanışlı bir başlangıç noktasıdır ve servqual'in temel boyutları hizmet pazarlama stratejisi geliştirmek için kullanılabilir. Zeithalm'a göre algılanan kalite, tüketicinin hizmet hakkındaki yargısı olarak tanımlanmaktadır. Bu konuda görüş bildiren diğer araştırmacılara göre algılanan kalite süreci, bir davranış biçimi olup, içerik itibariyle tatminle ilgili olmakla birlikte tatmine eşit olmayan ve algılanan performans ile beklentiler arasındaki farktan doğmaktadır. Algılanan kalite, tüketicinin bir ürün yada hizmet hakkındaki kararıdır. Servqual, özellikle çoklu ifadeli biçimde geliştirilen yüksek güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip farklı hizmet işletmeleri için tanımlanmış bir ölçüm aracıdır. Tüketici ürün seçiminde ve alış-veriş davranışında fiyatı, ürünün değerini ve kalitesini dikkate almaktadır.

Servqual, özellikle çoklu ifadeli biçimde geliştirilen yüksek güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip farklı hizmet işletmeleri için tanımlanmış bir ölçüm aracıdır. Tüketici ürün seçiminde ve alış-veriş davranışında, fiyatı, ürünün değerini ve kalitesini dikkate almaktadır.

³⁷ Belly, Parasuraman, , Zeithaml , **More on Improving**, Spring 1993, s. 140-147.

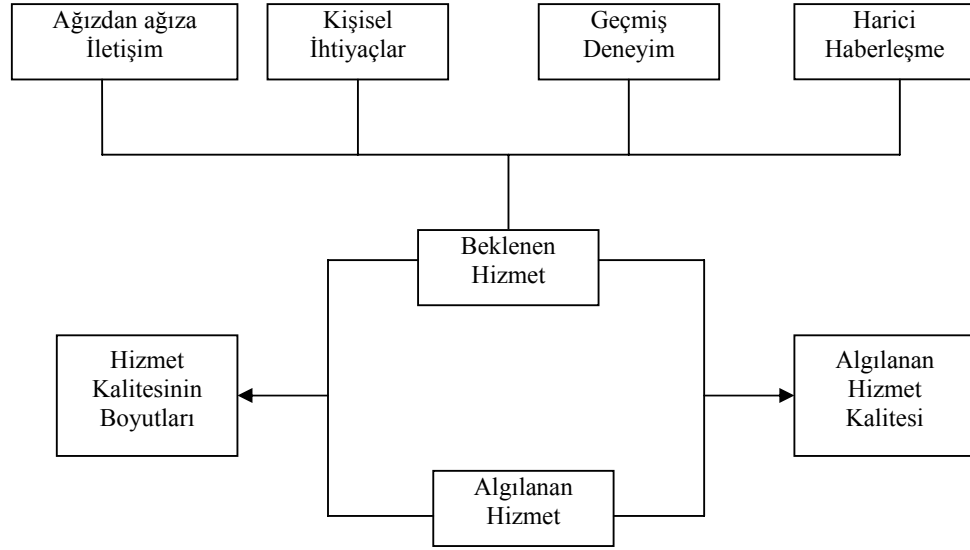


Şekil 1. 8. Algılanan Kalite Bileşenleri

Kaynak : Zeithaml, 1988. s. 57

Servqual; Berry, Parasuraman ve Zeithaml laral'ından kalite problemlerinin kaynaklarını analiz etmek ve hizmet sektöründe çalışan idarecilerin, hizmet kalitesini geliştirebilmeleri için yapılmış bir dizi araştırmaya sonunda geliştirilen bir hizmet kalite ölçüm aracıdır. Bu model, beklenen ve algılanan kalitenin birbiri ile karşılıklı ilişkisini göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Müşteriler bir hizmet işletmesinden hizmet talep ederken bir beklenti içerisindedirler. Hizmetin kendilerine sunulmasından sonra da algıladıkları bir hizmet kalitesi olacaktır. Müşterilerin beklentileri onların geçmiş deneyimleri ve bir çok faktör sayesinde olur. Algılanan ve beklenen hizmet kalitesini etkileyen faktörler şekil 14'de görülmektedir.



Şekil 1. 9. Algılanan ve Beklenen Hizmet Kalitesi

Kaynak : Wisniewski ve Donoley. 1995, s. 358.

PZB, hizmet kalitesi konusunda yapılan araştırmalarda, hizmet kalitesinin kavramsal olarak incelenmesinin yetersiz kaldığını ifade etmişlerdir. Modeli oluşturmada tüketicilerle grup mülakat yöntemi (Focus Group) konu ile ilgili hizmet yöneticileri ile de derinlemesine mülakat yöntemi (in Depth Interviews) kullanılarak başlanmasının gerektiğini savunmuşlardır.

1.11.1. Servqual' de Kullanılan Boyutlar

PZB tarafından hizmet kalitesini ölçmek için geliştirilen 10 boyut sonraki çalışmalarda 5 boyuta düşürülmüştür. Daha sonra 1994 yılında yaptıkları bir çalışma ile ifade edilen boyutlara ilave olarak ürün kalitesi ile fiyatın da önemli olduğu vurgulanmıştır.

Tablo 1. 1. Hizmet Kalite Boyutları (ZPD. 1990: 21-22)

BOYUT	TANIM
Fiziki Görünüm (Tangibles)	Kullanılan aletlerin, iletişim malzemelerinin, personelin ve Hizmet verilen yerin fiziki görünümü.
Güvenilirlik (Reliability)	Kusursuzluk, güvenilirlik, sözünde durmak
Heveslilik (Responsiveness)	Zamanında ve çabuk hizmet sunmak için heveslilik yardımseverlik
Yeterlilik (Competence)	Hizmeti sunmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip olma
Nezaket (Courtesy)	Saygı anlayış, nezaket ve arkadaşça yaklaşım
İnanlırlık (Credibility)	Dürüstlük ve inanlırlık
Emniyet (Security)	Tehlikeden, riskten kaçınmak ve emniyet teminatı vermek
Erişirlik (Access)	Ulaşım ve erişim kolaylığı
İletişim (Communication)	Etkili iletişim, müşteri ile anlayacağı dilden konuşmak ve müşteriyi dinlemek
Müşteriyi Anlamak (Understanding The Customer)	Müşteri ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışmak

Kaynak: Parasuraman, , Zeithaml, Quality Implications, s. 42

Geliştirilmiş hizmet kalite boyutlarını şu şekilde ifade edebiliriz.

1. Fiziki Görünüm
2. Güvenilirlik
3. Heveslilik
4. Güvence (Yeterlilik, Nezaket, İnanlırlık, Emniyet)
5. Duyarlılık (Erişim, İletişim, Müşteriyi anlamak).

2.1. İŞLETMELERDE İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ

2.1.1. İçsel Pazarlama Kavramı

Hizmetlerin pazarlanmasında personelin önemini vurgulayan bir kavram ise pazarlama literatüründeki yerini 1980'lerde almaya başlayan içsel pazarlama kavramıdır. İçsel pazarlama bir örgütün müşterilerini içsel ve dışsal müşteriler olarak ikiye ayırmaktadır. Personele, nihai tüketicilerden oluşan dışsal müşterilerle aynı önemi vermekte ve personeli de örgütün müşterisi statüsünde görerek, içsel müşteri olarak ifade etmektedir. İçsel pazarlama, pazarlama kavramının dışsal müşterilere uygulandığı gibi örgüt içinde de uygulanmasıdır.

İçsel pazarlama şöyle tanımlanabilir:

Hem iş gören tatmini hem de müşteri tatmini yaratarak arzulanan örgütsel amaçlara ulaşmak için proaktif programlar ve planlama aracılığıyla içsel pazarın – çalışanların - ve dışsal pazarın – müşterilerin – ihtiyaçlarını eşit önem vererek karşılamaktır. İçsel pazarlama, pazarlama felsefesini dış müşterilere hizmet veren insanlara uygulamaktır. Böylece en uygun personel örgüte çekilebilir, elde tutulabilir ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaları sağlanabilir. İçsel pazarlama kavramını benimseyen bir İşletme insan kaynaklarını pazarlama kavramına dayalı olarak yönetir⁷⁵.

2.1.2. Hizmetin Üreticisi Olarak Müşteri

Hizmet işletmesinin müşterileri, örgütün üretim kapasitesine katkıda bulunan insan kaynakları olduklarından kısmi iş görenler olarak nitelendirilirler. Bazı hizmetlerde hem hizmeti sağlayanın hem de müşterinin hizmetin gerçekleşmesinde yerine getirecekleri rolleri vardır. Örneğin şelf servis hizmet veren bir restoranda müşteriler yiyecekleri masalarına taşıyıp, boş tepsileri de çöpe atarlar. Christopher H. Lovelock ve Robert F. Young, müşterilerle hizmet üreticilerinin etkileşim biçimlerinin değiştirilerek hizmet işletmelerinde verimliliğin artırılabilceğini savunmaktadırlar. Müşterinin hizmetin üretimi içinde daha çok yer almasıyla verimlilik artabilir. Lovelock ve Young orta fiyat düzeyindeki bazı otellerin oda servisinin bir parçası olarak artık sabah kahvesi sunmadıklarını söylemektedir. Onun yerine bu otellerde müşterinin kendi

⁷⁵Woodruffe s:86

kahvesini yapması için elektrikli su ısıtıcısı, çay ve kahve poşetleri, krema ve su bulunmaktadır. Bunlar müşterilere "sizin rahatınız ve zevkiniz için" sloganıyla sunulmuştu ve müşteri bedava olarak evinin konforunu yaşayabilecekti. Sonucunda ise personelin zamanı çay servisi dışında daha önemli işler için boş kalacaktır ve otel restoranı ise günün en kalabalık saatlerinde sadece bir fincan kahve içmek isteyen müşterilerle meşgul olmayacaktır.

Aynı şekilde birçok restoran salata barları açarak, insanların kendi salata tabaklarını hazırlamasına olanak sağlamıştır. Dolayısıyla eğer müşteriler hizmet üretim ve ulaştırma sürecinde daha aktif rol alırlar ise, hizmet örgütünden birçok işçilik görevlerini de üzerlerine almış olurlar. Ancak hizmet işletmesi müşteriye üretim rolünü yüklemeyen önce müşterinin istek düzeyini öğrenmesi ve müşteriye bu sürece hazırlaması gereklidir.

Müşterilerin hizmet ulaştırma sürecindeki diğer etkileri ise kendi tatminlerine ve hizmet kalitesine katkılarıdır. Müşteriler hizmet işletmesinin verimliliği ile ilgilenmeseler de sonuçta elde ettikleri tatmin ve hizmetin kalitesiyle yakından ilgilidirler. Müşterinin katılımı birçok hizmetin kalitesinde belirleyici rol oynar. Eğitim, sağlık, zayıf lama gibi birçok hizmetin sonucu müşterinin katılımına bağlıdır, Müşteri kendi rolünü yerine getirmedikçe hizmetten arzulanan sonuç elde edilmez. Günümüzde yaygınlaşan sağlık ve zayıflama merkezleri bu konuda en belirgin örnektir.

Müşterinin bu hizmetin sonuçlarını yaşaması tamamen hizmet sürecinde kendi rolünü yerine getirmesine bağlıdır⁷⁶.

2.1.3. Diğer Müşteriler Üzerindeki Etkisi Açısından Müşteri

Hizmet pazarlamasına karşı ilginin önemli bir kısmı, hizmeti yerine getirenler ve müşteriler arasındaki ilişki ve etkileşim üzerinde odaklanmaktadır. Ancak hizmetlerin başarıyla pazarlanmasında müşterilerin kendi aralarındaki ilişkileri ve etkileşimleri de incelemek gereklidir. Hizmetlerde, özellikle grup olarak tüketilen hizmetlerde hizmetin yerine getirilmesi ve tüketilmesi esnasındaki müşteri etkileşimleri önemlidir. Örneğin bir restorandaki akşam yemeğinin zevkli geçmesi diğer müşterilerden; bir konserden alınan zevk diğer izleyicilerden etkilenebilir.

Müşteriler arasındaki bu etkileşimlerin yapısı gizli olarak hizmet pazarlayıcıları

⁷⁶ Christopher H. Lovelock ve Robert F. Young, **Look to Consumers to Increase Productivity**, Harvard

tarafından bilinmektedir. Ancak müşteri davranışının bu boyutlarını daha iyi anlayabilmemiz için daha çok sistematik ampirik çalışmalar gerekmektedir⁷⁷.

Birçok hizmet diğer müşterilerle aynı anda elde edilir ya da diğer müşteriler hizmeti elde ederken sıra beklenir. Her iki durumda da müşteri hizmetin sunulduğu çevrede bulunmaktadır ve diğer müşteriler müşteri tatminini ve müşterinin kalite algılayışını etkilemektedir. Bir bankadaki aşırı kalabalık, kuyruktaki bazı müşterilerin ekstra talepleri, bir restorandaki ağlayan bir çocuk, bir oteldeki aşırı gürültücü müşteriler, bir tiyatroya başladıktan sonra giren izleyiciler, bir yüksek lisans programındaki yetersiz bir öğrenci, bir hastane bekleme odasındaki temiz olmayan bir hasta diğerlerinin algıladıkları hizmet kalitesini önemli derecede etkiler. Dolayısıyla hizmeti aynı anda tüketen müşteri karmasının etkinlikle yönetilmesi gerekmektedir. Restoranlarda, otobüs, tren ve uçaklarda sigara içen ve içmeyen müşteriler için ayrı bölümler olması müşteri karmasını homojen tutarak diğer müşterileri olumsuz etkilememeyi sağlar. Türkiye'de faaliyet gösteren Magic Otel ve Tatil köylerinin bir tanesinin çocuksuz ailelere ayrılması da müşteri karmasının yönetimiyle ilgilidir.

Birden fazla, bazen de birbiriyle çatışan pazar bölümlerinin yönetilmesi süreci uyumluluk yönetimi olarak bilinmektedir ve şöyle tanımlanmaktadır. "İlk olarak türdeş müşterilerin hizmet çevresine çekilmesi ve daha sonra fiziksel çevrenin ve müşteriler arası karşılaşmaların tatmin edici etkileşimleri artıracak, diğerlerini en aza indirecek biçimde yönetilmesi sürecidir." Dolayısıyla bazı restoranlar ve kulüpler için üyelik ve rezervasyon sistemleri olması, giyime ilişkin kurallar getirilmesi, müşteriler arasındaki uyumun sağlanmasına yönelik olarak düşünülebilir⁷⁸.

2.2. İŞLETMELERDE İÇ MÜŞTERİ KAVRAMI

İç müşteriler; üretimi gerçekleştiren kişiler olup aynı zamanda üretim yapan şirketin üyeleridir. Sözlük anlamında müşteri olmamalarına rağmen müşteri olarak adlandırılırlar.

2.2.1. İç Müşteri Değerlerinin Karşılaştırılması

- Her çalışan kendi çıktısının kalitesinden sorumludur.
- Her çalışan iç ve dış müşteri gerekliliklerini anlayarak işini ilk

Business Review, May-June 1979, s.177.

⁷⁷ Cowell, s. 224.

⁷⁸ Zeithaml ve Bitner, **Compatibility Management**, Summer 1989, s.15.

seferinde ve sürekli olarak doğru yapmalıdır.

- Her çalışanın hedefi "sıfır hata" olmalıdır.
- Her çalışana standart dışı durumla karşılaştığında üretimi durdurma yetkisi verilmelidir.
- Kalite iyileştirme sürecinde çalışanların katılımcılığının sağlanması gereklidir.
- Sürekli olarak sorun çözme üzerinde odaklanılmalıdır.

Müşteri Değerleri:

- Müşteri memnuniyeti, kuruluş için birinci derecede öneme sahiptir.
- Bütün kaynaklar için iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması çok önemlidir⁷⁹.

2.2.2. İç Müşteri Memnuniyetinin Boyutları

Çalışanın bulunduğu sosyal ve kültürel ortamı ele alındığında, çok çeşitli duygu ve değer yargılarının etkisi altında kaldığı görülür. Bu bağlamda memnuniyet sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur. Önce birey içinde bulunduğu sosyal ortamdaki memnun olacaktır. Yaşamda yüklendiği rollerden memnun olması gerekir. Eş; baba, arkadaş, çalışan olarak memnuniyeti söz konusudur. Toplumun sunduğu fırsatlardan yararlanmasının karşılığındaki memnuniyeti akla gelebilir.

Sosyal ortamdaki memnuniyet için bir tanım vermenin güçlüğü mesleki ortamda da kendini göstermektedir. Çalışanın iş beklentileri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel Özellikler, iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Kişi, eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. Çalışanın işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında da kişiliğin bulunduğunu söyleyebiliriz⁸⁰.

Kişinin iş hayatı deneyimi de memnuniyeti belirlemede bir faktördür. Çalışanın işinden beklentisi kendi kişiliği ile ilgilidir. Bazıları işinde bağımsız olmayı istediği

⁷⁹ İsmail, Efil, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2003, s.65.

⁸⁰ İbrahim, Gencay, **Personeli Tanıma İş Tatmini İle İlişkisi ve Uygulamadan Örnekler**, Marmara Üniv, İstanbul, 1997, s. 4.

.gibi bazıları da aksi isteklere sahip olabilmektedir. Zor işi sevenler olabildiği gibi kolay işleri de sevenlerde olabilmektedir.

İç Müşteri memnuniyetini sağlayabilecek bazı unsurlar;

- Örgütteki tüm sistemlerin adil olması,
- İşyeri koşullarının iyileştirilmesi,
- Sosyal ve kültürel aktiviteler
- Her düzeyde açık iletişim,
- Duyarlı bir üst yönetim,
- Çalışanların düşüncelerine saygı, takdir ve ödüllendirme işlevleri.
- Tüm çalışanları kapsayacak şekilde işlerin gereklerini, kuruluşun temel değerlerini, misyon ve vizyon yaklaşımlarını bilmelerinin sağlanması.

Bir kurum veya kuruluşta çalışanların memnuniyeti yalnızca o iş yerine değil, dolaylı olarak aile ve toplumsal ilişkilere de yansıtacak sonuçlar doğurmaktadır.

Bu bağlamda, iç müşteriler ile dış müşterileri farklı farklı değerlendirmemiz imkansız olacağı için, örgütlerin özellikle toplam kalite ve insan kaynakları politikalarının aynı amaçlar doğrultusunda ve birbirlerine paralel olarak hazırlamaları uygun olabilmektedir

İç Müşteri Memnuniyetine ilişkin genel kabul görececek bir tanım vermenin güçlüğü nedeniyle "tutum" konusuyla bu kavramın işlenmesi, bu kavrama; derinlik ve homojen bir boyut kazandıracaktır⁸¹.

2.2.3. İç Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Nedenler

Tutumlar ilk defa Rosenberg ve Hovland tarafından 1960 yılında incelenmeye başlanmış ve sınıflandırılmıştır. Bu iki sosyal psikologa göre tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç tane alt bileşkeni vardır. Bir tutumun gücü her üç unsurun toplamı olarak düşünülebilir.

2.2.3.1. Bilişsel Bileşen:

⁸¹ Haldun, Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Yön Matbaacılık, İstanbul , 1996, s. 34.

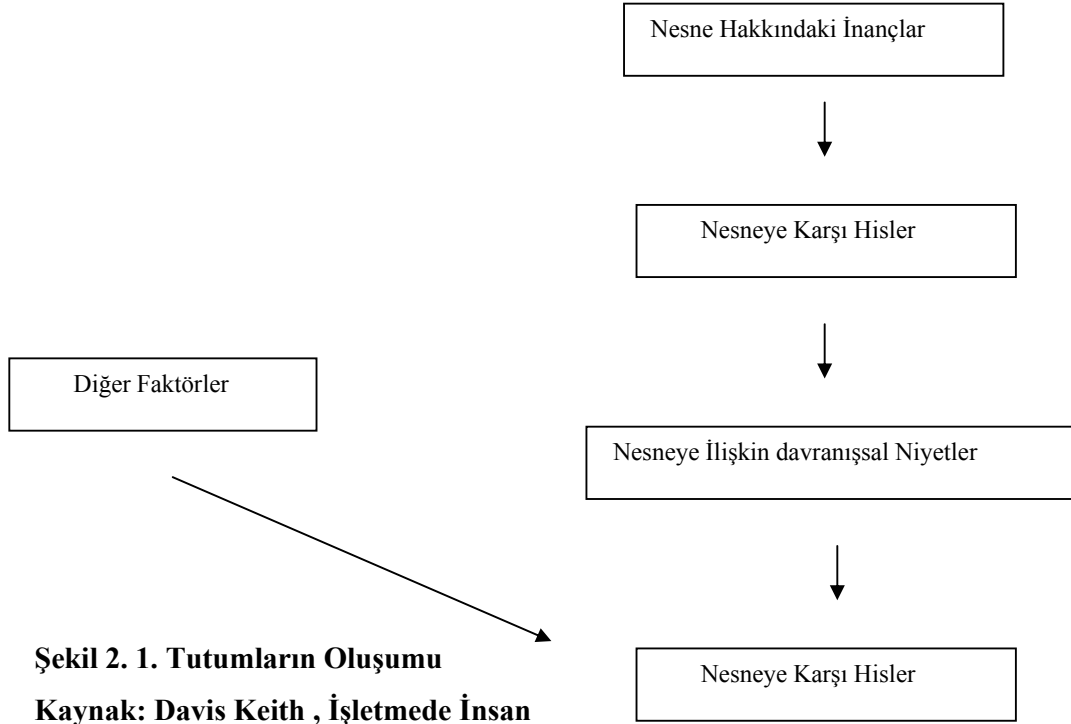
Bilişsel unsurlar bir tutum objesi ile ilgili sahip olunan bilgileri ve bunların sözlü ifadelerini kapsar. Bireyin tutumunun nesne hakkındaki inançlarından oluşur. Bir tutumun inanç yönü ile duygu yönü karşılıklı olarak birbirlerini etkilerler. Tutumlarla inançlar daima birlikte bulunurlar. Tutumla birlikte bulunma durumu bütün inançlar için geçerli kabul edilmemektedir. Tutumla ilişkisi olmayan inançlar da vardır. Bu nedenle ikisini birbirinden ayırmak amacıyla bir tutuma eşlik eden inanca "kanı" adı verilmektedir.

2.2.3.2. Duygusal Bileşen:

Bir nesne ile ilgili görelî olarak devamlı bir duygudur. Bu nesne bir insan olabilir, bir grup (örneğin, öğrenciler zenciler), bir kurum (bir banka ve ordu gibi) veya soyut bir şey olabilir.(Din eğitim gibi) Tutumlar bir bireyin kazanılmış kişisel özelliklerinin bir bölümüdür ve diğer kazanılmış kişisel özellikleri gibi klasik veya edimsel koşullanma yoluyla veya modellerin gözlenmesi ve taklit yoluyla öğrenilmişlerdir. Duygusal unsurlar tutum objesine karşı gösterilen duygusal tepkiler ile ilgilidir. Kişinin bir nesne hakkında ki hislerini olumlu, olumsuz yansız kapsar. Tutumların gücü, özellikle duygusal bileşkenin gücü, tutum ölçme çabalarının ve tutum araştırmalarının en çok üstünde durduğu konudur. Örneğin; Ali gece vardiyasında çalışmayı sevmez, Ali bu tip işler karşısında olumsuz tutuma sahiptir.

2.2.3.3. Davranışsal bileşen:

Duygu ve konuya uygun olarak hareket etme eğilimidir. Davranışsal unsurlar da işe o tutum objesine karşı gösterilen tüm davranışları içerir. Bir tutumun davranışsal bileşeninin duygusal bileşeni etkileyebileceği ve davranış biçimlerinin tutumları şekillendirdiği ileri sürülmektedir. Her tutumun bir gücü, şiddeti vardır.



Şekil 2. 1. Tutumların Oluşumu

Kaynak: Davis Keith , İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış , 1984, s. 12.

Tutum oluşumu hakkındaki en önemli şey, bunun öğrenilebileceğidir. Kişiler, deneyimlerinden, çalışma arkadaşlarından, aile ve amirlerinden tutumları öğrenir. Fiili davranışların oluşumu tutuma göre şekillenmektedir. İnançların oluşumunda rol oynayan üç süreç vardır:

Geçmiş Tecrübe: Kişiler, geçmişte olduğunu gördükleri veya deneyim kazandıkları şeylere inanma eğilimindedirler. Örneğin bir kuruluşta, mühendis olarak işe başlayan A kişisi, beş yıl sonra müdür olmuşsa, diğer mühendisler de beş yıl içinde müdür olmayı beklerler.

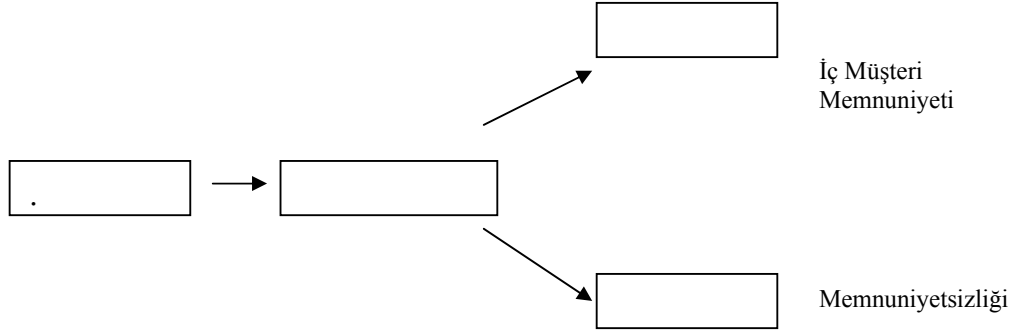
Ulaşılabilir Bilgi: Eğer çalışanlar, personel departmanından mühendislerin hızlı şekilde terfi edebileceklerini öğrenirse, bu onların inançlarını etkileyecektir.

Genellemeler: Benzer olaylar veya durumlardan gelir. Eğer imalat mühendisleri terfi edemeyeceklerine inanıyorlarsa, bu durum bakım mühendislerini de terfi edemeyeceklerine inanmaya götürür.

İç müşteri memnuniyetini, işin kapsamı ve çalışma ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının bütünü şeklinde tanımlamıştık, İç müşteri ortamında gözlemlerimiz, kişilerin inançlarının, memnuniyetleri üzerinde önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin bir mühendisin fiilen yaptığı işe ilişkin inancı, onun İç Müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği üzerinde önemli rol oynayacaktır. Yaratıcı olduğuna inanan bir mühendis, araştırma ve geliştirme yerine, bakım mühendisi olarak görev yapıyorsa İç Müşteri memnuniyetini gerçekleştirme güç olacaktır. Çünkü

toplumda, kendisinde ve iş çevresinde araştırma-geliştirmenin önemli olduğu şeklinde yaratılan inanç, onun davranışlarını etkileyecektir. Bu nedenle işine karşı olumlu veya olumsuz duygular besleyecektir, işte bu da tutumun kendisidir. Eğer nesneye karşı olan hisler yani tutumlar olumlu ise iç müşteri memnuniyeti, olumsuz ise iç müşteri memnuniyetsizliği mevcuttur. Bu tutumların sonucu, davranışsal niyetler söz konusu olacaktır⁸².

Örneğimizde ki bakım mühendisini ele alacak olursak, memnuniyet veya memnuniyetsizliğine bağlı olarak bir ihtiyaçlar listesi geliştirecektir. Yaratıcılığına inandığı için işine yeni bir boyut getirmeye çalışacak, bakımın da en az araştırma kadar önemli olduğunu kanıtlama niyeti taşıyacaktır. Modelde diğer faktörler olarak ifade edilen, organizasyon el, sosyal ve kültürel faktörlerin bir araya gelmesiyle fiili davranışı şekillenecektir. Ya en kısa zamanda büyük bir basan gösterip, bakım işinde kalmaya devam edecek, veya araştırma ve geliştirme bölümüne geçmenin yollarını arayacaktır.



Şekil 2.2. İç Müşteri Memnuniyeti Modeli

Kaynak : Muhittin, Şimşek, Performans Değerleme, İstanbul, 2000 , s. 48

2.3. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN OLUŞUMUNDA İŞ VE İŞ

ORTAMINA BAĞLI NEDENLER

İş tatminini yükseltmek için yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği (müdahalede bulunabileceği) değişkenler vardır. Bunlar, "işin genel görünümü", "iş

⁸² Valerin Zeithaml, **Service Marketing** ,Singapora, (1996), s.53.

görene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar" ve "iş ortamı şartlarıdır. Görüldüğü gibi bu faktörler toplumsaldır. Bu açıklamalardan varılan sonuca göre iş tatmini, birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun bileşimi olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.1. İşin Genel Görünümü Zorluk Derecesi ve Doğru İstihdam Edilmiş Çalışan

İşin toplum içindeki yeri, saygınlığı iş tatminini belirlemektedir, işin ilginç ve yenilikçi olması, öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İşin zorluk derecesi fiziksel zorluk değil zihinsel zorluk yönünden Önemlidir, çünkü zihinsel zorluk toplumun takdir ve saygınlık duygularını kazandırmaktadır, işin zorluğunun iş tatmini faktörü olmasının ardında insanlardaki başarıma arzusu nedeni bulunmaktadır.

İşin kendisiyle ilgili olarak, çalışanların iş tatminini etkileyen çok önemli iki nokta vardır. Bunlar çeşitlilik, çalışma metotlarının ve çalışma adımlarının kontrol edilmesidir. Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği, iş görenlerde motivasyonu arttırmaktadır. Eğer bu çeşitlilik çok az olursa kişiler sıkılır ve yorulur. Tam tersine eğer işte çok fazla çeşitlilik olursa bu kez de çalışanlar strese girer⁸³.

Çalışanların bazıları fazla sorumluluk almaktan korkarlar, hırslı değildir. Belli bir mevkiye terfi etmeleri kendileri için yeterli olacaktır. Kimisi işe terfi ile tatmin olmaz, devamlı yükselmek, sorumluluk almak, ödüllendirilmek ve en iyi sosyo-ekonomik çıkarlar elde etmek için çalışır. Bütün bu davranışlar insanın kişiliği ile ilgilidir. Nitekim yönetim tarafından bireyin kişilik yapısına uygun işlerin bu kişilere yaptırılması, işin kısa sürede yerine getirilmesine ve iş başarısına etkide bulunacaktır. Örneğin insanlarla çalışmaktan hoşlanan ve kişilik yapıları dışa dönük, diğer bir ifade ile sosyal olan insanların, halkla ilişkiler ve personel departmanlarında görev yapmaları, verimliliklerini arttıracaktır, içe dönük kişilerin muhasebe bölümünde veya bilgisayar başında çalışmalarını da bu kişilerden elde edilecek başarıyı olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü çeşitli işler, insanlardan değişik davranışlar istemektedir. Bu davranışlara uygun kişilik yapısındaki insanların bu işleri üstlenmesi başarı şanslarını arttıracaktır. Aksi halde kişiliğine uygun bir işi üstlenmeyen birisinin, iş yerinde huzursuz olacağı, hatta

⁸³ İbrahim, Gencay, **Personeli Tanıma İş Tatmini İle İlişkisi ve Uygulamadan Örnekler**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1997, s. 68.

bunalıma girebileceği söylenebilir.

Çalışanlara işlerinde tanınan özgürlük onların motivasyonunun artmasına neden olur. Bunun tersine yönetimin çalışanlar üzerine çok fazla kontrolünün olması onların motivasyonunu düşürür ve işten tatminsizliğe neden olur. Yönetim prensiplerine göre iş gören Özellik ve yeteneklerine uygun işte çalışmalıdır. İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi başarının güçlüğü iş görenlerin özel yetenek ve bilgilere sahip olmasını gerektirmektedir. İşin zorluk sınırı iş görenin kapasitesine bağlıdır. İş gören, bireysel nitelik ve yeteneklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalırsa bireysel başarısızlık meydana gelir ve bu da iş tatminsizliğine neden olur.

2.3.2. Ücret :

İş tatmininde ücretin yeterliği, yapılan işin karşılığı olması ve ücretin ihtiyaçları karşılama derecesi iş görenin işe karşı tutumunu belirleyecektir. Ücretler kurum için bir maliyet, çalışan içinse geçim kaynağıdır. Ücretin önce yeterli olması iş tatmini sağlarken bir yerden sonra ücretin tatmin etkisi miktarı ile değil emsalleri arasındaki dağılımı ile etkili olmaktadır. Doğal olarak tüm çalışanlar adil ve eşit ücret almayı isterler. Çalışanlar, çalıştıkları işletmede uygulanan ücret sistemini adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını istemektedirler.

Ücret hem mavi hem de beyaz yakalı çalışanların tatmininde önemli rolü olan bir faktördür. İki bin yönetici ile yapılan bir araştırmada, Lawler ve Porter alınan ücretin iş tatminini direkt etkilediğini, yönetim tarzı aynı olması durumunda bile ücret artışının iş tatmininde olumlu bir artışa neden olduğunu bulmuşlardır. Bunların dışında birçok araştırma ücretin iş tatmini üzerinde etkisine bu kadar önem vermedilerse de, ücretin tatmin üzerindeki etkisi yadsınamayacak kadar çoktur. Çünkü, para insanın birçok ihtiyacını gidermesi için en gerekli araçtır ve başarı ile saygınlık için çok geçerli ölçüttür. Aynı zamanda çalışanlar parayı yöneticilerin kendileri için ne düşündüklerinin sembolü olarak görmektedirler. Yan yararlar ise iş tatminini ücret kadar etkilemektedirler⁸⁴.

İşletmeye ait ücret programının her aşamasında çalışanların ihtiyaçları ve verimlilik düzeyleri göz önünde tutulabilmelidir. Ücret programı sürekli dıştaki

⁸⁴ Vedat, Erol, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağımlılık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1998, s.49.

rekabet, içteki eşitlik ve memnuniyet bakımından gözden geçirilebilmelidir. Verilen ücretle yapılan iş arasında uyum sağlanabilmelidir.

Ücret çalışan tarafından başarının bir simgesi olarak görülmektedir. Ücretin başarıya göre ödenmediği duygusu çalışanın memnuniyet duygusunu etkileyerek düşürebilmektedir⁸⁵.

Verilecek ücretin piyasa şartlarında çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olması sağlanabilmelidir. Ücretin belirli bir düzeyin altına düşmesi de memnuniyetsizliğe neden olabilmektedir. Seviyenin tespitinde bireysel farklılıklar, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, vb değişkenler etkili olmaktadır.

Ücret artık sadece para değil, paranın yanında sunulan diğer olanakları da kapsamaktadır. Şirketler, ihtiyacı olanlar için aileye Özel düzenlemeler yapabilir ve çok çaba gösterenleri kutlamak için başka ödüller önerebilir. Bazı şirketler, tatiller, hastalık ya da kişisel nedenlerle kullanılan izinleri, çalışanların kişisel işlerini takip etmelerine fırsat vermek amacıyla ücretli izin olarak düzenliyorlar. Yemekler, alternatif sağlık harcamalarını kapsayan programlar, bağımlı bakım günleri, yaşlı bakımı ve sigorta desteği gibi az maliyetli ek ücretler de kullanılabilir⁸⁶.

2.3.3. Terfi ve Uygun Ödüllendirme

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. İnsanlar çalıştıkları işlerde başarı kazanmak ve terfi etmek isterler. Terfi etmek, ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu nedenle işletmelerde ilerleme olanaklarının bulunması üst düzeyde tatmin sağlamaktadır. Yükselme tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak değerlendirilir. Bu çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüldür. Yükselmenin gerçekleşme nedeni kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur. Bu ihtiyaçların giderilmesi işletmede verimliliğin sağlanması açısından oldukça Önemlidir. Mesela yükselmeler iş görenlere üstün şevk sağlar, işgücü devrini düşürmek, bazı durumlarda personel gereksiniminin karşılanması gibi sonuçlara neden olur.

Çalışanlar çalıştıkları firmalarda yükselmek isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısı ile

⁸⁵ İbrahim, Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniv. Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara,1983, s.59.

sorumluluklarını yetersiz bulurlar. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu ederler. İlerleme ve yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma şevki ve gayretleri azalır. Şu halde yükselme iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır.

İşletmede adil bir ödül sistemi bulunması ve çalışanların bu şekilde değerlendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması halinde, başarılı olanın yanında başarısız da ödül alabilecek ve başarılı olduğuna inananların iş tatmini olumsuz yönde etkilenecektir.

Bob Nelson. çalışanların motivasyonu konusunda kitaplar yazmış ve kurucusu olduğu Nelson Motivasyon Şirketi bünyesinde eğitim ve danışmanlık hizmeti vermektedir. Bob Nelson'un "Çalışanları Ödüllendirmenin 1001 Yolu" adlı kitapta ödüllendirme konusunda birçok değişik yöntemlerden bahsedilmekte ve söz konusu yöntemleri uygulayan örgütlerden de Örnekler verilmektedir. Bob Nelsona göre en etkili taktir yöntemlerinden bazılarının hiçbir maliyeti yoktur. Doğru kişiden doğru zamanda içten gelen bir teşekkür duymak, bir çalışan için bir çok ödülün daha değerli olabilir. Ayrıca herhangi bir yorumda bulunurken, insanlara isimleri ile hitap etmek, taktirin etkisini daha da artırabilir⁸⁷.

2.3.4. Sürekli Bir İşe Sahip Olmak

İş güvenliği ya da sürekli bir işe sahip olma en önemli insan ihtiyaçlarındandır. İş güvenliği, işyerinde kişinin kendi istediği müddetçe çalışabilmesi demektir. Kişinin ihtiyaçlarını günü birlik karşılanması yeterli bir şey değildir. Kişi ihtiyaçlarının gelecekte de düzenli ve sürekli bir şekilde karşılanabilecek olmasından emin olmak ister. Bu ihtiyacın derecesi kişinin içinde bulunduğu ülke, zaman ve ekonomik durumla yakından ilgilidir. Emek arzının iş adedinden fazla olduğu ülkelerde işsizlik olması kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu tip ülkelerde iş koşulları iyi olmasa da bir şekilde çalışıyor olmak işsiz kalmaya tercih edilmektedir. Gazetelere de yansıyan çok düşük maaşlı işlere ihtiyacın çok üzerinde iş başvurusunun olması, ülkemizde de benzer olgunun geçerli olduğunu göstermektedir.

⁸⁶ [http://: www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) icerik ekibi ,2001. s. 23

⁸⁷ Bob, Nelson, **Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 101 Yolu**, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, s.35

Sonuç olarak kişiler işlerini beğenmeseler dahi işlerini muhafaza etmeye çalışmaktadırlar. Buna bağlı olarak sürekli bir işe sahip olma dürtüsü çok önem kazanmakta ve bunun eksikliği de bir mutsuzluk ve tatminsizlik nedeni olabilmektedir. Sürekli artan bir nüfus, bunun doğal sonucu olan ucuz işgücü, kişilerin çalışma hayatında sürekli bir işe sahip olma ihtiyaçlarını tatmin etmelerini güçleştirmektedir.

2.3.5. Çalışma Koşulları

Maslow ve Herzberg, teorilerinde iyi çalışma koşullarının ne kadar Önemli olduğu hususuna ayrıntılı bir şekilde değinmişler ve bunun önemli bir ihtiyaç türü olduğunun altını çizmişlerdir. Maslow bunun kişinin kendini emniyette hissetmesi için önemli olduğunu ve bunu ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel unsurlarından biri olduğunu, Herzberg de bu kriterin teorisinde bahsettiği hijyenik faktörlerden olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışanların hayatlarının Önemli bir kısmını işyerinde geçirdikleri göz önüne alındığında, iyi çalışma koşullarının önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Diğer tatmin unsurları eşit tutulduğunda kötü çalışma koşullarında çalışan kişiler iyi koşullarda çalışanlara göre daha az tatmin duymakta ve daha mutsuz hissetmektedirler. Kötü çalışma koşulları iş kazalarını daha da arttırmakta ve hoşnutsuzluk, stres ve yorgunluğa neden olmaktadır

Bir iş yeri önce sağlam bir yapıya sahip olmalı, sonra çevre şartları ile uyum sağlamalıdır. Sağlam yapı; uygun çalışma ortamı, uygun makine ve aletler (donanım), verimli-uyumlu anlayışlı çalışan ile bunlar arasında iyi bir iletişim kurabilen yönetim olarak düşünülebilir.

Çalışma koşulları; duruş ve hareketler, yorgunluk, gerilim, monotonluk, iş güvenliği, kazalar, motivasyon, vardiya çalışması, çalışma süresi ve saatleri, dinlenme aralıkları, otorite, yetki ve sorumluluk, denetim, grup davranışlarını kapsamaktadır.

Uzun çalışma süreleri çalışanların özel hayatlarından daha fazla zaman almakta, öte yandan kısa çalışma süreleri özel hayat için Önemli fırsatlar yaratmaktadır. İki çalışan için çalışma süreleri aynı olsa bile bunların günün hangi saatlerinde çalıştıkları önemli hale gelmektedir özellikle gece vardiyaları çalışanların sağlıkları açısından bazı sorunlar yaratabilmektedir. Çalışanların yeterli istirahat sürelerinin olması gerektiği de bir gerçektir. Çalışma aralarındaki dinlenme süreleri çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmelidir. İstirahat sürelerinin iyi bir şekilde düzenlenmesi, yorgunluktan

kaynaklanan problemlerin makul bir düzeye çekilmesinde faydalı olacaktır.

Çevresel koşullar; aydınlatma, gürültü, titreşim, sıcaklık, nem, hava akımı, toksin maddeler, buharlar ve gazlar, toz, radyasyon, alçak ve yüksek atmosfer basıncı, düzen ve temizlik, özenle ve manzara etmenlerini içerir.

İnsanın çalıştığı ortam sıcak, soğuk veya normal sıcaklıkta olabilir. Vücudu aşırı sıcaklık karşısında olup vücut ısı ayarlama sistemi her an bozulabilir. Devamlı ve şiddetli gürültü etkisi altında olup işitme organı zarar görebilir. Görmek için ışığa gereksinmesi vardır. Işığın kalite ve şiddetinin işin gereksinmelerine uygun olması lazımdır. Çevresindeki makinelerin titreşimi çalışanın fiziki ve zihni faaliyetini etkiliyor olabilir⁸⁸.

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi daha iyi tesisler sağlanması yolu ile memnuniyetsizlik kaynakları ortadan kaldırılabilir. Fakat unutulmaması gereken bir nokta bu kaynakların çalışanlara göre önem derecelerinin ve niteliklerinin farklılık gösterdiğidir.

2.3.6. İşletmede Geçerli Olan Beşeri İlişkiler

İşletmede amir-ast ilişkisi iş tatmini yönünden en etkin faktörlerden biridir. Amirin nezaret ve kontrol davranışları ileri derecede ise, yani astların katılımları sağlanmıyorsa, inisiyatif verilmiyorsa, astlar yönünden iş tatminsizliği ortaya çıkar. Başka bir deyişle her yaptığı denetlenen, kendi başına karar veremeyen, davranışlarında serbest olmayan astlar zaman içinde iş tatminlerini kaybederler.

İşletmede haberleşme (iletişim) ayrı bir iş tatmini faktördür. Haberleşme kişiler arasındaki görüşmeler, toplantılar, talimat ve rapor yerine vb. işle ilgili mesajları kapsamaktadır. Haberleşmenin iyi olmaması iş tatminsizliği meydana getirirken, iyi olmasının her zaman iş tatmini doğurmadığı yapılan çalışmalarda görülmüştür.

Çalışma grubu bireyin iş tatmini için temel kaynaklardan birisidir. Samimi ve cana yakın çalışma arkadaşlarının bulunduğu gruplar, bireylerin iş tatminini sağlamasına neden olur. Çalışanlar işlerinde arkadaşlarıyla konuşabildikleri durumlarda iş tatmini sağlanır, aksi takdirde kişi kendim soyutlanmış hisseder ve motivasyonu düşer. Bu nedenle, birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş tatminsizliği artmakta ve işi terk etme eğilimi içinde olmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip

⁸⁸Carl , Anderson, **Management Performance**, Boston ,1999, s.42.

olmaları ise, daha büyük bir iş tatmin kaynağı olmaktadır.

Çevresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmakta ve kendine özgü bir benlik kavramı doğurmaktadır. Yani grup üyeleri tarafından kabul görmek iş tatminini arttırmaktadır⁸⁹.

2.3.7. Yönetim

Liderlik ve yönetim tarzı çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkilidir. Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktadır. Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş tatminini arttırmaktadır, ikinci boyut ise karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu katılım iş tatminini arttırmaktadır. Yönetimin çalışan merkezli olması ve çalışanların kararlara katılması iş tatminini arttırıyorsa da, kişiliğin ve durumsal bazı değişkenlerin yönetimin genel iş tatmini üzerindeki etkisini değiştirebileceğini göz önünde bulundurmamak gerekmektedir⁹⁰.

2.3.8. Yapılan İşin Adaletli Bir Şekilde Değerlendirilmesi

Çoğu insan iyi bir iş yaptığında övgü almaktan hoşlanır. Bu nedenle üstler, astların yaptıkları işlerin değerlendirilmesi hususuna önem vermelidirler. Yapılan işin çalışan tarafından önem verilen kişilerce takdir edilmesi halinde, çalışanın iş tatmini daha da yükselmektedir. Bir çalışan geçmişte gayret ve başarıları nedeni ile Ödüllendirilmişse, aynı ödülü tekrar almak için benzer çabayı gösterecektir. Bunu gören

diğer çalışanlar da benzer şekilde davranacaklardır. Bu da işletmenin yararına olan bir sonuçtur.

Çalışanlar ayrıca bu takdir ve ödüllendirmenin adaletli bir şekilde olmasını istemektedirler. Bunun sonucunda da iş tatmininin yükselmesi beklenir. Öte yandan yapılan bazı araştırmalarda, çalışanların yaptıkları iş için hak ettiklerinden daha az takdir aldıklarını düşünmeleri halinde, çalışma düzeylerini düşürdüklerini ve eskisi kadar sıkı çalışmadıklarını göstermektedir.

Öte yandan amirlerin tüm çalışanları, tam hak ettikleri ölçüde takdir etmelerini

⁸⁹ Donald, Bowersox, **Magnament**, New York ,2000 , s. 148.

ve ödüllendirmelerini beklemek de söz konusu işin çok fazla sübjektif değer içermesi ile oldukça güçtür. Çalışanlar, kararlarını verirken kendileri ile aynı işi yapan kişilere bakarak karşılaştırma yapmaktadırlar. Bu kişilerin aynı organizasyonlarda çalışıyor olması da gerekmemektedir. Kişiler kendilerinin ne verdikleri ve karşılığında ne aldıklarına bakarak karar vermekte bu da onların iş tatminlerini ve motivasyonlarını etkilemektedir. Bu nedenle bazı araştırmacılar aynı işi yapan kişilere aynı şekilde davranılması gerektiğini ifade etmektedirler.

Burada kastedilen, benzer işi yapan kişilerin örneğin kendi odasının olması, kendi telefonunun olması, ücret düzeyleri ve kendilerine gösterilen saygıdır.

2.3.9. Üstlerin Sıcak İlgisi Ve Yardımcı Tutumları

Üstlerin astlarına sıcak ilgi göstermeleri ve sorunlarının çözümünde yardımcı olmaları çalışan -merkezli bir yönetim tarzının yansımasıdır. Havvthorne araştırmalarının bulguları ile başlayarak, amirlerin işin sonuçlarına bakmaktan ziyade çalışanlarının ihtiyaçlarına odaklandığı ölçüde başarılıdır şeklinde bir yaklaşım doğmuştur.

Bir kişi patronunun kişisel ihtiyaçları ile gerçekten ilgilendiğine inanırsa, daha verimli bir şekilde çalışmaktadır. Bu tarz bir yönetim altında çalışan grupların üyeleri de diğerlerine göre daha yüksek düzeyde iş tatmini duymaktadırlar.

Amirlerin astlarına sıcak ilgi göstermeleri, onların özel sorunlarını çözmeye yardımcı olmaları, insanların makinelerden farklı olarak duygularının olması sonucu olarak, onların iş tatmini ve motivasyonlarının yükselmesini sağlamaktadır.

2.3.10. Üstlerin Sağladığı Teknik Yardım Ve Bilgi Aktarımı

Burada geçerli yönetim tarzı, yukarıda bahsedilen maddeden farklı olarak, üretim merkezli bir yönetim tarzıdır. Bu tip yöneticilerin bulunduğu ortamda temel amaç üretimin gerçekleşmesidir. Üretim merkezli yöneticiler, astlarını görevlerini eksiksiz olarak tamamlamaları ya da tamamlamamalarına göre değerlendirirler. Bu tür yöneticiler istatistiki bilgi içeren raporlamalara daha önem verirler. Üretimi temel alan yöneticiler bazen görevlerini astlarını rahatsız edecek dereceye gelene kadar

⁹⁰ Ahmet, Kavancı, **TKY Fakat Nasıl** , Sistem Yayıncılık, 8 Baskı, İstanbul , 2001. s.16

vardırabilirler. Bu durumlarda çalışanlarda iş tatminsizliğine rastlanmaktadır.

Üretim merkezli yöneticiler, çalışanların işlerini aksatmadan yapabilmeleri için onların ihtiyaç duydukları bilgileri kendilerine Öğretirler. Yapılan işi yakından takip ederler. Bu şekilde astlarını yakından kontrol imkanı da mümkün olur. Üretim çok önemli olduğu için yardıma ihtiyaçları olduğunda astlarına tüm güçleri ile yardım ederler. Bu şekilde yardım aldıklarında da astların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri yükselir.

Herzberg'e göre, amirlerin öğretmeye ve yardıma hazır olup olmamaları ve üstlerin yeterliliği çalışanların iş tatmini düzeylerini belirleyen önemli faktörlerdir.

- Her düzeyde açık iletişim,
- Duyarlı bir üst yönetim,
- Çalışanların düşüncelerine saygı, takdir ve ödüllendirme işlevleri,

Tüm çalışanları kapsayacak şekilde işlerin gereklerini, kuruluşun temel değerlerini, misyon ve vizyon yaklaşımlarını bilmelerinin sağlanması Bir kurum veya kuruluşta çalışanların memnuniyeti yalnızca o iş yerine değil, dolaylı olarak aile ve toplumsal ilişkilere de yansiyacak sonuçlar doğurmaktadır.

Bu bağlamda, iç müşteriler ile dış müşterileri farklı farklı değerlendirmemiz imkansız olacağı için, örgütlerin özellikle toplam kalite ve insan kaynakları politikalarının aynı amaçlar doğrultusunda ve birbirlerine paralel olarak hazırlamaları uygun olabilmektedir.

İç Müşteri Memnuniyetine ilişkin genel kabul görececek bir tanım vermenin güçlüğü nedeniyle "tutum" konusuyla bu kavramın işlenmesi, bu kavrama; derinlik ve homojen bir boyut kazandıracaktır.

2. 4. İÇ MÜŞTERİ TATMİNİNİN TUTUM KURAMLARI İLE İLİŞKİSİ

İnsanları ihtiyaçlarıyla, istekleriyle, korkularıyla, değerleriyle, zayıflıklarıyla, güçlü yönleriyle, inanç ve tutumlarıyla, yetenekleriyle tanımak, onların davranışlarını bütün yönleriyle Önceden tahmin ve kontrol etmek, yönlendirmek, kendi davranışlarımızı, tutumlarımızı bunlara göre düzenlemek, yakın çevremizi bu anlayışa göre oluşturmak; dengeli, başarılı, güçlü bir geleceğe ulaşmanın yolunu bulmak demektir. Daha geniş bir açıklamayla, insanların sergileyebilecekleri davranışları önceden kestirebilmek, onların inanç, tutum ve eğilimlerini araştırmak günümüzün

karmaşık sosyal yaşamı için bir ihtiyaç ve zorunluluktur⁹¹.

İşletme ortamında inançlar ve tutumlar birbirleri ile neden-sonuç ilişkisinden ötürü sıkı bir bağlantı içindedir, inançlar, bireylerin kendi iç dünyaları ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygulardır, inançlar, bilgi, kanaat ve dinî duygulan kapsayan bir psikolojik olaydır. Ve çoğu zaman bireylerin ilkelerinin kaynağı haline gelirler. Tutumlar işe belirli değer yargılarının ve inançların içinde saklıdır. Tutum, bireyin kendi dünyası ile ilgili olarak belirli değer yargılama ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan tanıma süreçleridir. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler, insanlar inançları ve tutumları sayesinde çevresel olayları değerlendirir ve bir karara varırlar, inançlar ve tutumlar zihnin bir sonucu kabullenmesi durumudur ve kuşkunun tamamıyla tersi bir olaydır. Çünkü inançta bir sonucu kabullenme söz konusu olduğundan bir kesinlik vardır.

İnsanların çeşitli yollarla geliştirdikleri yada öğrendikleri ilgi, tutum, değer, inanç ve fikirlerini de çeşitli ölçme araçları ile sayısal olarak ölçmek imkanlar dahilindedir, insanlar arasında bu özellikler bakımından çok büyük farklılıklar vardır. Çünkü her insan farklı kültürel ortamlarda yetişmektedir. Bu nedenle içinde yetiştikleri kültürün özelliklerine göre farklı ilgi, tutum, değer, inanç ve fikirlere sahip olabilmektedirler, inançların ortaya çıkışında çeşitli faktörler rol oynar. Bunları gözlem ve tecrübe, zeka, duygu ve sosyal yaşam diye sınıflandırabiliriz. İnsanların kendilerine özgü bir çok kişilik özelliklerini, geliştirilen çeşitli kişilik testleri, envanterleri ve projektif yöntemlerle ölçmek mümkündür. İnsanlar arasında kişilik özellikleri bakımından oldukça büyük farklar mevcuttur. Yapılan çalışma ve incelemeler bunu doğrulamıştır⁹².

Ölçme alanındaki gelişmeler insanın bütün niteliklerini ölçebilecek kadar yeterli değilse bile, insanlar arasındaki potansiyel farkların belirlenmeği açısından oldukça yararlı sonuçlar vermiştir, insanlar arasında farklar olduğu görüşü kabul edilince, bu farkların ölçülmesi işletmeler açısından önem kazanmıştır. Çünkü insanların potansiyel güçlerinin bilinmesi ve buna göre işe yerleştirilmeleri, verimlilik ve iş tatmini açısından oldukça olumlu sonuçlar doğurur, insanların özelliklerinin ve potansiyel güçlerinin dışında ya da uygun olmayan bir işe yerleştirilmesi hem bireysel iş tatmini ve verimlilik,

⁹¹ Salih, Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınevi, Ankara,2000, s.36.

⁹² <http://www.insankaynaklari.com>, İçerik Ekibi ,2000. s. 51

hem de işletmenin iş disiplini açısından olumsuz sonuçlar doğurur, insanların potansiyel güçlerinin ölçülmesi her şeyden önce insana göre iş değil, işe göre insan seçimini gündeme getirmiş ve çok yararlı sonuçlar alınmıştır.

Ayrıca insanların farklı yönlerine ilişkin detaylı bilgilerin toplanması; onların özel durumlarına, gelişmelerine ve işletmeler açısından insanları incelemenin amacına göre farklı şekillerde Önem taşır, insanlar hakkında çeşitli ölçümler yoluyla toplanan bilgilerin, işin özelliğine ve bilgiyi kullanma amacına göre anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde birleştirilmesi; kişinin durumu, kapasitesi, gelişimi, sorunları, neyi yapıp yapamayacağı, hangi işte mutlu olup olmayacağı konusunda bize oldukça yararlı sonuçlar verir.

Bu, insan psikolojisini tanıma bakımından da çok yararlıdır, insan psikolojisini tanımak için öncelikle şunların bilinmesi gereklidir⁹³.

- a) Aile, akraba, arkadaşlık ilişkileri,
- b) Kişinin içinde yetiştiği kültürel yapı,
- c) Kişinin gelişimi,
- d) Kişinin sağlık durumu,
- e) Eğitim ve Öğretim durumu,
- f) Eğitim ve Öğretimde başarı durumu,
- g) Genel ve Özel Yetenekleri,
- h) İlgi alanları,
- i) Boş zaman değerlendirme biçimi,
- j) Kişisel benlik gelişimi,
- k) Meslek benlik gelişimi,
- l) Duygusal zeka kapasitesi,
- m) Zeka kapasitesi,
- n) Çevreye uyumu,
- o) Kişilik özellikleri,
- p) Kişinin iş tecrübesi,
- q) Kişisel vizyonu,
- r) Kişinin geleceğe yönelik beklenti ve planları.

Tutumlar bireyseldir. Başka bir deyişle tutum, bireye atfedilen bir eğilimdir. Yani,

⁹³ Semra, Arıcan, Salih ,Güney, **Yönetmelik Açısından İnsan Psikolojisinin Kişiliğinin ve Benliğinin**

tutumun doğrudan gözlemlenebilen bir özellik olmadığını, ancak bireyin gözlemlenebilen davranışlarından dolayı olarak var sayıldığı ve o bireye atfedilen bir eğilim olduğu anlamına gelmektedir. Tutumlar gözlemlenemez ancak tutumlar davranışlara yansıdığı anda artık gözlemlenebilir. İş tutumları, bireylerin çalıştıkları firmalar hakkında sahip oldukları düşünceler, inançlar ve duyguların tümüdür. Kişinin sahip olduğu iş değerleri iş tutumlarına yol açmaktadır, iş değerleri tutumlara oranla daha güçlü ve değişmezdir. İş değerleri çalışanların morallerini etkiler ama bu her üç değişken arasında en kolay değişime uğrayan moraldir.

2.5. İÇ MÜŞTERİ İŞ TATMİNİ

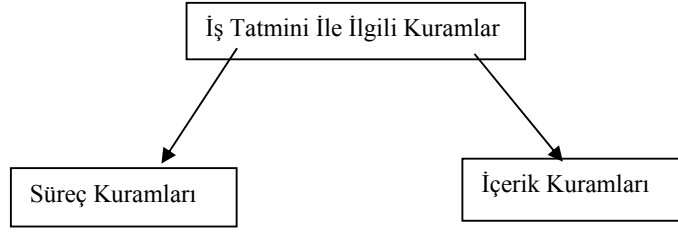
İş tatmini çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. Başka bir deyişle, iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır, iş tatmini ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır⁹⁴:

- **Motivasyon**, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatır.
- **İşin çalışana çekici gelmesi**, çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlıdır,
- **Çalışanın işiyle özdeşleşmesi**, çalışanın kopamayacak kadar işine bağlı olmasını anlatır.

Moral tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın işletme içindeki tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. Zayıf bir moral duygusunun bileşenleri işe duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlıklar, işbirliği ruhunun yokluğu ve kötümserliktir. Çalışanların iş tatminine ilişkin bazı kuramlar da geliştirilmiştir. Bu kuramlar iş tatminine değişik açılardan bakmaktadırlar. İş tatmini ile ilgili iki farklı kuram oluşturulmuştur.

Değerlendirilmesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları, 2003, s.41

⁹⁴ <http://www.insankaynaklari.com> , İçerik Ekibi, 2001. s.31.



Şekil 2. 3: İş Tatmini İle İlgili Kuramlar

Kaynak: Borsly, Sonathan ,Word Class Customer, USA, 1995. s. 21

2.6. SÜREÇ KURAMLARI

Süreç kuramları, çalışanın iş tatminin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır, iş tatminin, gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenlerini sınıflandırmaktadır. Campbell, Dunnette, Lavvler, Vroom ve Weick 'in teorileri, iş tatmininin süreç teorileri grubuna girmektedirler, iş tatmini, çalışanın görevi ile elde ettiği faaliyetlerin bir sonucudur. Ayrıca iş tatmininde çalışanın çevresi ile etkileşimi de önemlidir.

2.6.1. Beklenti Teorisi

Süreç teorileri arasında içinde en fazla sözü edilen beklenti teorisi ve ilk kez Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Bu teorinin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti, diğeri ise sonuçtur. Sonuç motivasyon için son derece önemlidir. Çünkü insan sonuçlara değer biçer. Sonucun değeri bu teoride değerlilik terimi ile adlandırılır. Değerlilik olumlu ya da olumsuz olmak üzere iki bölüme ayrılır. Ücret, terfi gibi sonuçlar olumlu iken çatışma, baskı, azarlama gibi sonuçlar olumsuz değerlere sahiptir. Sonuç belli bir davranışın neticesi olarak ortaya çıkar. Bunlar birincil ve ikincil olmak üzere iki seviyedir. Birincil olanlar işin bizzat kendisinin hedefidir. Mesela satışların artmasıdır, ikincil sonuçlar ise birincilerden çıkar. Satışlar arttığı için çalışanın ücretinin yükselmesi ya da terfi verilmesi çalışanın elde ettiği sonuçtur. Ücreti arttığı ya da terfi ettiği için o kişinin saygınlığının artması ikincil sonuçların oldukça saygın ve karmaşık olabileceğini göstermektedir.

Bu teoriye göre, insanları harekete geçiren ihtiyaçları değil, bu ihtiyaçların

giderilmesi için koşullara uygun olarak nelerin yapılacağı, nelerin yapılmayacağı konusundaki tercihleridir.

Motive edilmiş bir davranışın gerçekleşmesi için şu üç koşul gerekmektedir:

1. Kişinin, harcanacak çaba ile arzu edilen performansın yakından ilişkili olduğu doğrultusunda yoğun bir beklentisi olmalıdır.
2. Bu performans ya da davranış gerçekleştiğinde somut bir kazanç ya da karşılık elde edeceği konusunda ciddi bir beklentisi olmalıdır.
3. Kişinin çabalar sonucunda elde edeceklerine ilişkin bir tercih hakkı bulunmalıdır. (Elde edilecekler, terfi, ücret artışı, ödül, saygınlık takdir, çalışma saatlerinde esneklik, vb. olabilir⁹⁵).

Vroom insanların iş koşulları içerisindeki davranışlarının tahmin edilmesi veya ortaya koyulması üzerine yoğunlaşmıştır. Ona göre, insanların belli koşullar altındaki davranışlarının bir beklenen değeri vardır ve bu hesaplanabilir. Bu beklenen değerin büyüklüğü de zaten o kişiyi o uğurda hareket ettiren gücün büyüklüğüne eşittir.

2.6.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinde işin sonucu ve o işe yapılan yatırımlar karşılaştırılır.

Yatırımlar, çalışanın gösterdiği çabaları ve sahip oldukları yetenekleri, eğitimleri ile isteki performanslarını içerir. Sonuçlar ise ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir.

Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin sonuç-yatırım orantısı, diğerlerinden düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşükse, bu farkı azaltmak amacı ile ya da sonucun daha fazla olması için çaba gösterebilirler ya da ters bir tepki içine girip işlerini (yatırımını) yavaşlatabilirler. Eğer kişi eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer ya bir başka karşılaştırma grubu seçer veya eşitliğin olduğu bir başka yerde iş arar⁹⁶.

2.6.3. Hedef Tayini Teorisi

Hedeflerin veya çalışandan beklenen sonuçların motivasyonda önemli olduğu ve zor ama kabul edilebilir hedeflerle iş performansı arasında ilişki olduğunu Öne süren bir

⁹⁵ Osman, Haran, **Sağlık Hizmetlerinin Yönetimi**, Marmara Üniversitesi, Sağlık Eğitim Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2000. s. 12

⁹⁶ <http://www.insankaynaklari.com>, İçerik Ekibi, 2001. s.28

teoridir. Bu teoriye göre yeryüzündeki her canlının davranışlarının yöneldiği bir amaç bulunmaktadır. Dolayısıyla insanların motivasyonlarının temelinde, kendilerince belirlenen amaçlara ulaşma niyeti bulunmaktadır. Bu nedenle örgütlenme ve yönetimde her birim ve birey için saptanmış, gerçekçi ve ölçülebilir amaçların bulunması, bu amaçların kararlaştırılması sürecinde yer alınması motivasyonu arttırıcı etki yapmaktadır.

Bu teori ile ilgili 20 ayrı grup çalışan arasında yapılan inceleme sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Açık ve belli hedeflerin tayini, "yapabileceğinin en iyisini yap" talimatından daha fazla kişileri motive eder.
2. Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere kıyasla daha fazla üretime yol açmaktadır.
3. Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubun katkısı ile elde edilirse, üretimdeki gelişme daha fazla olmaktadır.
4. Hedef tayiniyle birlikte, performansları ile ilgili olarak geri-bildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar.

2.6.4. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, çalışanı iş tatminine götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan teorilerdir. Bunlar, çalışanın belirlenen bazı değerleri ya da gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığında çalışanın iş tatminine ulaşacağını savunurlar. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Herzberg 'in İki Etmenli kuramı bu gruba girmektedir.

2.6.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

H. Maslow, motivasyonu açıklarken önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisi oluşturmuştur. Maslow'a göre, bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir. Bu kurama göre, Abraham Maslow tarafından geliştirilen teorinin iki amacı vardır, ilki motivasyonun temeli olan ihtiyaçları tanımlamak, ikinci ise bu ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri saptamaktır. Fiziksel ihtiyaçlar, su, yemek ve benzeri, en alt basamakta bulunur. Alt basamaktaki ihtiyaçlar sağlanmadıkça çalışan, bir üst basamaktaki ihtiyaçların doyurulmasına istek duymaz. Gereksinimleri karşılanan kişi olaylara olumlu bir açıdan bakmayı başarırken, gereksinimleri karşılanmamış kişi ise olayları olumsuz görür. Ve bu kurama göre bir firma çalışanın gereksinimlerini ne

oranda karşıılıyor ise çalışan o oranda işinden tatmin alıyor demektir.

Fizyolojik ihtiyaçlar : Yaşamak için insanların gereksinim duyduğu temel ihtiyaçlardır. Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme.

Güvenlik İhtiyaçları : Fizyolojik ve psikolojik açıdan insanın dengesini, normal halini muhafaza etmek için karşılanması gereken ihtiyaçları kapsar, İş Güvenliği, sağlığa zararlı olmayan çalışma ortamı, kazalara ve psikolojik zararlara yol açacak etmenleri insanlardan uzak tutacak önlemler, yaşlılık ve kaza sigortaları gibi insanların gelecekteki fiziksel ve temel ihtiyaçlarının devamını sağlayacak önlemler güvenlik ihtiyaçlarına örnek olarak sıralanabilir. Hastalık, yaşlılık vb. gibi hallerde geleceği garantiye almak.

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Bu tip ihtiyaçlar insanların başka insanlar tarafından kabul görme arzusu, arkadaşlık, sevgi gibi ihtiyaçlarıdır. Kendi kendini anlama, şefkat...vb.

Değer İhtiyaçları: Kendine saygı duyma , başkalarından saygı görme, prestij kazanma, gösterilen başarıların karşılığını alma ihtiyaçlarıdır. Bir önceki ihtiyaç olan bir gruba ait olma gerçekleştikten sonra o grup içinde değer ve önem kazanma arzusu ve güdüsü bu ihtiyaçları yaratır. Prestij, başarı, saygı görme.. .vb.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: İnsanın kendi yetenek ve potansiyelinin tam olarak farkında olması ve bunları uygulamak, kullanmak arzusu ve güdüsünün yarattığı bir ihtiyaçtır. Yapma tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar⁹⁷.

Tanımlar

Fiziksel İhtiyaçlar

İşletme Örnekleri

Yemek ve barınma için yeterli maaş,
çalışma koşulları, ısınma havalandırma

⁹⁷ Metin, Çavdar, **Motivasyon Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul 2002. s.23

Güvenlik İhtiyaçları	Uzun süreli iş sözleşmesi, güvenli bir çalışma ortamı, eşit fırsatlar, yan ödemeler,
Sevgi İhtiyaçları	Çalışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar, uyumlu çalışan grupları.
Değer İhtiyaçları	Etkileyici unvan, büyük ofis, şirket arabası, işin kendisi, sorumluluk,
Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları	Otonomi ve kendini geliştirmesini sağlayacak bir iş imkanı, işe hakimiyet, yaratıcılık,

Bu teoriye göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temeldir. Bir kişi, teorideki tüm ihtiyaçları aynı anda hissetse dahi, ilk önce fizyolojik İhtiyaçları tatmin etmeyi isteyecektir. Güvenlik ihtiyaçları, işe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditlerle ilgilidir ve kişi kendisini garanti altına almaya çalışır. Güvenlik sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba ait olma hissi önem kazanır. Kişi böylelikle önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Değer ihtiyaçlarında kişi, gerek grup içinde gerekse grup dışından kendisine devamlı değer verilmesini ister. İhtiyaçlar dizisinin sonuncu bölümünde ise, yaratma ve kendim gerçekleştirme ihtiyacı meydana gelmektedir. Maslow'a göre çoğu kişi ihtiyaçlar dizisinin en son bölümüne gelemeyebilir.

2.6.4.2. İki Etmenli Kuram

Bu kuramda, sürdürme ve motive etme etmenleri altında, çalışanın, işletme ortamında tatmin sağlayacağı gereksinimler sıralanmıştır. Bu teori, iş tatminine yol açan etmenleri bulmak amacı ile yapılan bir araştırma sonucunda 1959 yılında Herzberg tarafından ileri sürülmüştür.

Bu araştırmada birkaç yüz muhasebeci ve mühendisten oluşan deney kitlesine aşağıdaki iki soru sorulmuştur.

1. İşinde kesinlikle başarılı-iyi olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?
2. İşinde kesinlikle başarısız-kötü olduğunu hissettiğin durumu ayrıntılı şekilde tanımlar mısın?

Herzberg bu iki sorunun cevaplarını değerlendirerek bireylerin organizasyon içindeki davranışlarını etkileyen faktörler, iki ana faktör kümesi”nde incelemiştir:

Sürdürme etmenleri, işletmenin politikası, teknik denetimi, creti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşullarıdır. Bunlar çalışanın işletmenin sağlıklı olması için gerekli olduğundan, bunlara sağlık etmenleri (hijyen faktörler) denilmiştir. Ayrıca bunlar çalışanı dıştan etkilediği için dışsal etmenler olarak da adlandırılmaktadır. Sürdürme etmenlerinin işletme tarafından sağlanması, çalışanın tatminini sağlayamamaktadır. Ama bunların yokluğu ya da az karşılanması iş tatminini düşürmektedir. Çalışanın iş tatminini sağlayan motive eden etmenlerdir. Bunlar, başarı, tanınma, sorumluluk yüklenme, yükselme olanağı verme gibi etmenlerdir. Bunlar motive edici olduğu için içsel etmenleridir. Herzberg'a göre, sağlık etmenleri kişinin fiziksel ihtiyaçlarını doyururken, motive eden etmenler ise kişinin gelişim gereksinimlerini doyurur.

Buna göre, iş tatmini yaratan unsurlar motivatörler, tatminsizliğe neden olan unsurlar ise hijyenik faktörlerdir ve birbirlerinden kesin olarak ayırılırlar. Hijyen Faktörleri, şirket Kuralları ve Politikası, Yönetimin Tipi ve Kalitesi, alışanlarla Olan ilişkiler, ücret ve Diğer Maddi Faydalar, İş Koşulları ve İş Güvenliği, Motive Edici Faktörleri ise. Başarı, Tanınma, Yapılan işin Kendisi, Terfi imkanları, Sorumluluk ve Yetki olarak sıralayabiliriz. Bir rnek vermek gerekirse kişinin parasının olmaması onu mutsuz yapar ama paranın fazlasının mutluluk getireceğinin garantisi yoktur. Ayrıca kötü çalışma koşulları tatminsizliğe yol açar ama iyi çalışma koşullarının yüksek iş tatmini sağlayacağının garantisi yoktur. Hijyenik faktörler, iş yerindeki psikolojik ve fiziksel şartlardan etkilenmektedirler. Herzberg'e göre, motivatrlerin eksikliği, kişileri hijyenik faktörlerin eksikliğine hassas hale getirir. Motivatr ve hijyenik faktörleri karşılaştırdığımızda motivatrlerin daha düşük maliyetli olduklarını ve uzun süreli tatmin verdiklerini, öte yandan hijyenik faktörlerin daha maliyetli ve kısa süreli etkileri

olduğunu görmekteyiz.

Bu faktör grupları ile ilgili iki temel kural şu şekildedir:

- Hijyen Faktörleri olmazsa tatminsizlik doğar.
- Motive Edici Faktörler olursa tatmin doğar.

Frederic W. Taylor'un 1910'lu yıllarda "bilimsel yönetim" yaklaşımı, ücretin teşvik etkilerini ele almıştır. Beşeri ilişkiler yaklaşımı kişinin motivasyonu ile ilgili temel unsurların anlaşılmasına çok az katkıda bulunmuştur.

Verimliliğin öneminin yüksek olduğu işletmelerde motivasyon verimliliği arttıran tek faktör değil, ancak bu konuda mutlak etkili bir faktördür denilebilir. Bu nedenle uzun vadeli organizasyon gelişme planlarında temel araç olmak durumundadır. Çünkü organizasyonlardaki düşük verimlilik, yüksek işgücü devri, devamsızlık, düşük kaliteli iş, sürekli işe geç kalma, kati fikirler ve değişmeye karşı direnç, sorumluluktan kaçış gibi pek çok sorunun temel kaynağını, motivasyon eksikliği oluşturabilmektedir. Ancak bu aksaklıkların tek nedeni motivasyon eksikliği değil, ancak en önemli nedenidir denilebilir⁹⁸.

Kurumların aldıkları çok yetenekli, işini çok iyi bilen yeterli, hatta yararlı çalışanları bir süre sonra verimsiz hatta zararlı hale gelebilmektedir. Çalışan açısından bakıldığında önce heyecan veren mutlulukla yaptığı bir iş bir süre sonra zevk vermeyen, sıkıcı olan bir hal alabilmektedir. Para yalnızca insanların işlerini kaybetmeyecek kadar çalışmasını sağlayabilir. Tabii ki para insanların ilgilerini çeker, ama performansı yukarıya çekecek başka motivasyon unsurları da olması arzu edilir⁹⁹.

Toplam kalite anlayışının Türkiye'de yaygınlaşmasıyla birçok kurum yatırım yaparak kapsamlı eğitim programları yardımıyla toplam kaliteyi geliştirmeye çalışmaktadır. Ancak bugün vardığımız noktadan geriye baktığımızda, birçok kurumun toplam kalitenin başlangıçta vaat ettiklerine ulaşamamış olabildiğini ve hayal kırıklığına uğrayabildiğini görmekteyiz. Bunun sebepleri araştırıldığında karşımıza insanlardan ve motivasyonlarından kaynaklanan farklı sorunlar çıkmaktadır. Bu sebeple motivasyon kavramının toplam kalite anlayışıyla ele alınması gündeme gelmektedir. Toplam kalitenin temelini liderlik, politika ve stratejiler, kaynakların ve süreçlerin yönetimi, çalışanların yönlendirilmesi oluşturur. Çalışanların tatmini, müşterilerin tatmini, yapılan faaliyetin kuruluş ve toplum üzerinde etkisi ve işin sonuçları da bütünsel kalite

⁹⁸ Metin, Çavdar, **Motivasyon Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul,2002,. S. 45

sonucunda ortaya çıkan ürünlerdir. Bütünsel kalite sadece bir ürün veya hizmetin belirli standartlara uygun hale getirilmesiyle ilgili değil, bir yaşam felsefesi olarak benimsenmesiyle ulaşılabilecek bir sonuçtur. Bu anlayış yapılan her işin müşterinin ihtiyacının karşılanmasına yönelik olduğu bilinciyle, bir işletmedeki her düzeyde çalışana sorumluluk yükleyen bir yapılanmayı gerektirebilecektir.

Çalışanların daha çok kötü yönetim, çalışmaya arkadaşlarıyla olan iletişimsizlik, fiziksel çalışma şartlarının kötülüğü, ücret eksikliği gibi nedenlerle motivasyonlarını kaybedebildikleri; başarı, tanınma, sorumluluk alma ve ilerleme imkanlarıyla motive oldukları söylenebilir. Miller, yöneticiler üzerinde yaptığı bir araştırmada geleceği tayin etme imkanının alması daha fazla sorumluluk alabilme olanağı, daha fazla ekonomik imkan ve terfi etme imkanının olması gibi nedenlerle motive oldukları sonucunu verir. İnsanları motive eden faktörlerin ne olduğuna dair yöneticilerin sahip olduğu sezgisel hükümlerin çoğu doğru değildir. Motivasyonun temeli, araştırmalara dayanmaktadır. Eğer yöneticiler, çalışanlarını organizasyonel amaçlara ulaştırma konusunda başarılı olmak zorunda hissediyorlarsa motivasyonun esasını kavramak zorundadır.

Çalışanları memnuniyetsizlik kaynakları ile karşılaşır karşılaşmaz bunları kolayca ifade edebilirken, memnuniyet kaynaklarının hiç yada yetersiz olması durumda niçin memnuniyetsiz olduğunu söylemekte güçlük çeker. Sadece belirsiz bir huzursuzluk ve memnuniyetsizlik duygusu yaşar. Yönetici için tatminsizliği görmek daha kolay ama tatmin edicilerin eksikliğini anlamak daha zor olacaktır. Her zaman memnuniyetsizlik kaynaklarının ortadan kalkması çalışanı motive edemez ve çalışma isteklerini körüklemeyebilir. Bu sebeple çalışanlarının isteklerinin ve ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi önem taşımaktadır¹⁰⁰.

2.7. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Bu konudaki literatür incelendiğinde iş tatmini ile performans arasında bir ilişkinin var olup olmadığını veya nasıl bir ilişkinin mevcut olduğunu kesin olarak söylemek oldukça güçtür. Önceleri, iş tatmini ile performans arasında sıkı bir ilişkinin olduğu düşünülmekteydi. Bu düşünce de, "mutlu bir çalışan aynı zamanda verimli bir

⁹⁹ Kıvanç, Ersöz, **İnsan Kaynakları Kariyer Yolları**, E@E Danışmanlık, 2002 . s .21

¹⁰⁰ Yoshio, Kondo, **İşletmede Bütünsel Kalite**, Çeviren Ayşe Bilgili, Mess Yayınları, İstanbul, 1999. s.23

çalışandır" inancı üzerine kurulmaktaydı.

Fakat, daha sonraları yapılan araştırmalar bu varsayımın doğru olmadığını göstermiştir, insanlar başarı derecelerinde herhangi bir artış olmaksızın tatmin veya tatminsizlik duygusuna sahip olabilmektedirler. Doğal olarak bunun tersi de olabilmektedir. Örneğin otoriter bir yönetim altında tatmin düşük olsa bile iş başarımı veya verimlilik yüksek olabilir. Bunun aksine iş tatmini yüksek olsa bile, grup normlarına uyma zorunluluğu nedeniyle başarıda bir yükselme görülmeyebilir. Bu durum da doyum verimlilik ilişkisinin, iş görenin aldığı ödüller ve diğer bir çok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

İş tatmini personelin, hem işin bizzat kendisi ve hem de işin çevresi konusunda memnuniyet duymasıdır. Kişinin tatmin duygusuna sahip olması için, iş dışındaki toplumsal çevresi açısından da memnuniyet duyması gerekir¹⁰¹. Ancak o zaman iş tatmini, iş görene performansım artırması yönünde motivasyon sağlar. Aksi durumda tatminin çok belirleyici bir faktör olamayacağı söylenebilir.

Fakat, iş tatmini ile performans birbirinden tamamen bağımsızdır da denilemez. 1964'te Vroom tarafından yapılan araştırmalar sonucunda bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanın iş davranışları çeşitli dış faktörler tarafından kısıtlanmadığında veya kontrol edilmediğinde tatmin-verimlilik ilişkisi daha güçlü olmaktadır¹⁰².

Ancak bütün bunlara rağmen, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin niteliği net olarak ortaya konulamamıştır. Ancak hiçbir ilişkinin olmadığı da söylenememiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiler temel olarak üç başlık altında incelenebilir.

2.7.1. İş Tatmininin Başarıya Etkisi

İş tatmininin başarıyı arttırdığını ileri süren görüşler bu konuda bilinen en eski düşüncelerdir, iş tatmininin başarıyı arttırdığı görüşüne güç katan en ünlü çalışmayı

Hawmorme yapmıştır. Bu çalışmaya göre:

- Küçük, tutarlı gruplar oluşturmak, Denetleme çeşitlerim belirlemek,
- İşin karşılığını ücret olarak ödemek,
- Kendi kendini test etme,

¹⁰¹ Mehmet, Tikici, Mehmet, Deniz, **Örgütsel Davranış**, Öner Ofset 2. Baskı, Malatya ,1993. s.12

¹⁰² İlker, Çarıkçı, "**Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Özellikler ve Örgütsel Sonuçları**", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktive Yayınları, s. 4, Ankara ,2001. s. 56

- Katılımcıların dikkati,

faktörleri göz önünde bulundurulursa, tatmin ve dolayısıyla yüksek üretkenlik sağlanabilecek ve sonuçta çalışanlar iş hayatından zevk duyacaklardır.

Herzberg'in iki faktör kuramı da bu görüşe önemli katkılar sağlamaktadır. Herzberg, iş görenlerin tatmin oldukları ve olmadıktan durumlar üzerinde özellikle durmuştur. 1959 yılında yaptığı araştırmalar sonucunda, çalışanlar üzerindeki tatmin veya tatminsizlik faktörlerinin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmüştür.

Herzberg'e göre tatmini etkileyen iki grup faktör vardır. Birinci grupta; iş tatminine neden olan işin direkt kendisi ile ilgili başarı, sorumluluk, kendini geliştirme imkanı gibi, güdüleyiciler denilen faktörler bulunmaktadır, ikinci grupta ise; işin kendisi ile doğrudan ilgili olmayan işi çevreleyen durumları ifade eden ücret, iş güvenliği gibi hijyen faktörler vardır. Hijyen faktörlerin varlığı, iş tatminine yol açmamaktadır. Ancak bu faktörlerin yokluğu tatminsizliğe sebep olabilmektedir. Hijyen faktörlerde iyileştirmeler sadece tatminsizliğin önüne geçmekte, fakat tatmin duygusu sağlamamaktadır, iş ile doğrudan ilgili motive edici faktörler ise iş tatminine sebep olan faktörlerdir. Bu faktörlerin var olmaması durumu tatminsizliğe yol açmamaktadır.

Görüldüğü gibi Herzberg de tatminin ilk şart olduğuna vurgu yapmaktadır. Yani öncelikli olarak tatmini oluşturacak veya tatminsizliği ortadan kaldıracak şartlar yerine getirilmeli arkasından performans artışı beklenmelidir.

Herzberg'in iki faktör kuramı bu görüşün bilinen en önemli destekleyicisidir. Ancak bu ilişkinin her durumda geçerli olmadığı da bilinmektedir. Öncelikle hangi düzeydeki iş tatmininin başarıyı ne ölçüde artıracığı tahmin edilememektedir. Buna rağmen iş tatmininin başarıyı etkileyen faktörler arasında önemli bir yerinin olduğunu kabul etmek gerekir¹⁰³.

Bu konudaki başka bir kuram da Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Maslow yaptığı bir çok klinik deneyden sonra insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzeni olduğunu savunmuştur. Kurama göre, insanın ihtiyaçları en önemlisinden başlayarak sırasıyla temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ve kendini gerçekleştirme şeklinde sıralanmaktadır. Maslov'un bu kuramının temel özelliği, belli bir düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzeydeki ihtiyacın ortaya

¹⁰³ İlhan, Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniv. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, No:5

çıkmayacağı savunmasıdır.

Maslow kuramında iş doyumunu hiyerarşik bir yapı izleyen ihtiyaçların karşılanmasıyla ilişkilendirmektedir. Tüm ihtiyaçlar birbirine bağlıdır ve bir ihtiyaç ortaya çıktığında diğeri yok olmayacağından her bir ihtiyacın belli ölçüde tatmini söz konusu olmaktadır¹⁰⁴.

Bu kuramın bakış açısı ile değerlendirildiğinde, işgücünden istenilen performansın elde edilebilmesi için öncelikli olarak iş görenlerin iş ve işyeri ile ilgili bazı temel ihtiyaçlarının (ücret, adalet, iş şartları vb.) doyurulması gerektiği anlaşılmaktadır. Hiyerarşik olarak sıraya konulan bireysel ihtiyaçlar işletmeler tarafından yeterince tatmin edildikten sonra, işgücü daha arzulu çalışabilecek motivasyonu kendinde bulabilecektir, işletmeler ise, ancak yeterince tatmin olmuş ve motivasyonu yüksek bireylerle daha ileri performans seviyelerine ulaşabilecektir.

Yöneticiler, işyerinde iş doyumunun performansa yol açacağı görüşünü benimsiyorsa, performansa bakmadan çalışanları ödüllendirmelidir. Bu durumda, çalışanlar gönül borçlarını gelecekte daha iyi çalışarak ödeyeceklerdir.

Tatminin başarıyı artırdığını ileri süren bu teoriler konuya yeterince açıklık kazandırmamakla birlikte başlangıç oluşturması ve bir durumu aydınlatması açısından önemlidir.

2.7.2. Performansın Tatmine Etkisi

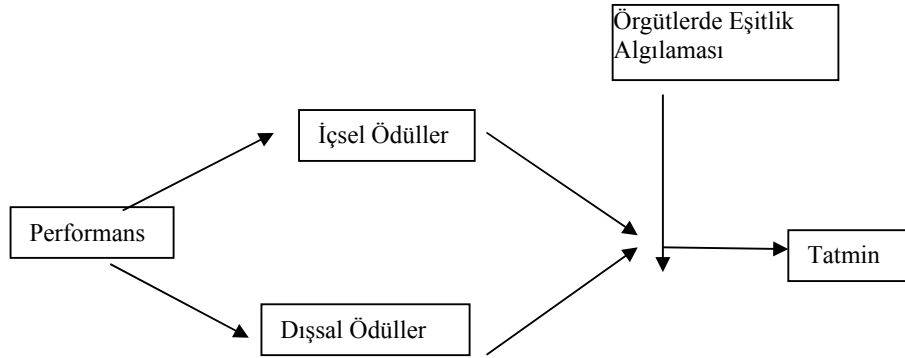
Tatminin performansa öncülük ettiği yönündeki görüşlerin tam destek bulamaması, araştırmacıları bu konunun farklı boyutlarını incelemeye yönlendirmiştir. Vroom'un bu konudaki yaklaşımları bu konuya farklı bir boyut kazandırmıştır. Vroom'a göre iş tatmini işçilerin aldıkları ödüllerle yakından ilgilidir ve performans seviyesi de Ödülü elde etmeye bağlı olarak değişiklik gösterir. Bireysel isteklerin gerçekleşmesi ve bu isteklere ulaşılması, performansı etkileyecek ve yükseltecektir¹⁰⁵.

Vroom'un yaklaşımına çok benzeyen ve onun üzerine çeşitli eklemeler yapan, Lyman Porter ve Edward E. Lawler'in performansın iş doyumuna yol açtığı ileri süren modeli de bu konuda önemli bir yer tutmaktadır.

Lawler ve Porter'a göre eğer ödüller iş doyumuna yol açıyorsa ve bazı durumlarda, başarı ödülleri beraberinde getiriyorsa, o halde başarı ile iş doyumunu

¹⁰⁴Musa, Gürsel ve Diğerleri, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Kitabevi .

arasında bir bağlantı yeni bir değişkenle yani ödüller ile oluşabilir.



Şekil 2. 4. Lawler ve Porter'a Göre Performans- Tatmin İlişkisi Modeli

Kaynak : D. Mc, Nerney, The Link to Customer Satisfaction, 1996 s.32

Şekil 2.4. 'de Görüldüğü gibi ödüller ikiye ayrılmaktadır. Kesik çizgilerle gösterilen kısımlar dışsal ödüllerdir. Dışsal ödüller, işletme tarafından kontrol edilen ödüllerdir ve bu ödüllerin başarıyla ilişkisi daha azdır. Ödemeler, terfiler, statü ve güvenlik dışsal ödüller olarak adlandırılabilir. Bu ödüller, daha çok orta derece ihtiyaçları tatmin etmektedir.

İçsel ödüllendirme, iş görenin iş yaparken elde ettiği başarının kendisine verdiği bazdan kaynaklanır. Daha dengeli ve uzun sürelidir ve başarıyla doğrudan ilgilidir. Bu nedenle, kendini gerçekleştirme ihtiyacı veya daha üst ihtiyaçları karşılayan her ödül, Bu yaklaşıma göre, çalışan birey, kendisine sunulan ödülleri, iş performansı sonucunda aldığını algılamalıdır. Öyle ki çalışanın tatmini, ödülün miktarı veya sayısının bir fonksiyonudur¹⁰⁶.

Ödüller konusunda önemli olan başka bir husus da, eşit Ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülünden az ise, kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla,

¹⁰⁵ Salih ,Güney, "Davranış Bilimleri" Nobel Yayınevi, Ankara ,2000. s.11

¹⁰⁶Kemal, Kantarcı, **Otel İşletmelerinde İş Tutumlarının Ölçülmesi ve İş gören Performansına Etkileri** , Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi ,1997. s.34

tatmin olma derecesine göre kişinin bekleyişi etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir. Bu duruma göre, eğer elde edilen ödüller bireyin algıladığı adil ödüle eşit veya daha çoksa birey tatmin olur. Eğer algılanan adil ödüle eşit ödöl alınmazsa, performans sonucu tatminsizlik doğar.

Bireyin ödüllerden hangilerinin adil olduğu yolundaki beklentisi, kendi performansının farkında olmasından etkilenir. Ödüllere ilişkin algılar tatmin düzeyini belirler.

Porter-Lawler Modeli'nin yöneticiler için önemi büyüktür. Bu yaklaşımla yöneticinin dikkati "ödöl" kavramına çekilerek, iş görenin yüksek iş başarısı için uygun ortamın oluşturulması ve bunun ödüllendirilmesi ön plana çıkarılmaktadır.

Yönetim, performansın iş doyumuna yol açacağı görüşünü benimsiyorsa, istenen performansı sağlamak için, performansı pekiştirici ödüller koymalıdır.

Lawler-Porter Modeli'nden türetilen aşağıdaki kontrol listesi ile, yöneticilere çalışanları üzerinde uygulaması için şu tavsiyelerde bulunulabilir¹⁰⁷.

- Değer ifade eden ödüller teklif edin.
- Çabaların ödüle ulaştıracağı hissettirin.
- Çabaların yüksek performans sağlayacağı şekilde işleri düzenleyin nitelikli kişileri istihdam edin.
- Görevlerim doğru olarak yerine getirecek şekilde eğitin.
- Performansı ölçebilecek şekilde görevleri düzenleyin.
- Ödülleri performansa bağlayacak şekilde ödöl sistemleri tasarımlayın.
- Ödüllerin adil ve hakkaniyete uygun olarak görülmesini sağlayın.

2.8. PERFORMANS VE TATMİNİN BİRBİRİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİMİ

İş tatmininin performansı etkilediği veya performansın iş tatminini tetiklediği yönündeki görüşleri, aralarında bir ilişkinin varlığına rağmen, net olarak destekleyen bir düşünce ortaya konulamamıştır. Bu konuda ulaşılan en önemli sonuç, yapılan araştırmalarda performans ve iş tatmini kavramlarının birbirini etkilediğinin ortaya konulması olmuştur.

¹⁰⁷ Muhittin, Şimşek, **Dış Müşteri Tatmini İç Müşteri Tatmini ile Mümkün**, Dünya Gazetesi,

Ayrıca, performans ve iş tatmini birbirini etkilemekle birlikte, bu iki kavramın haricindeki güdülenme, zeka, adalet gibi kişi, örgüt ve iş çevresinden kaynaklanan değişkenlerin de tatmin ve performans ilişkisinde önemli belirleyiciler olduğu kabul edilmiştir.

Belki de sistem kavramı açısından en gerçekçi yaklaşım, doyum ve verimliliğin birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içinde olduğudur. Bu model, başarının, ödül ve doyum sağladığını, bunların da algılanan yüksek beklenti nedeni ile, daha çok çabaya yol açtığını varsayar. Yüksek çaba etkin başarıya yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içinde doyumda artış sağlar¹⁰⁸.

2.9. İÇ MÜŞTERİ TATMİNİN ÖLÇÜLMESİ VE ÖNEMİ

İşletmeler hizmet kalitelerini artırabilmeleri için çalıştırdıkları işgörcnleri tatmin etmeleri gerekmektedir. Yapılan bir çok araştırma iç. müşteri tatminini sağlamış işletmelerin diğer işletmelere oranla daha yüksek hizmet kalitesini sağladıkları görülmüştür. Eğer işletmeler zaman zaman iç müşteri tatminini araştırmaları yaparlar ve iç müşterilerin tatminsizliğe sebep olan faktörleri tespit edip bu faktörlerde iyileşmelere giderlerse daha iyi hizmet kalitesi sunacaklardır.

2.10. HİZMET KALİTESİNİN ÖNEMİ

Hizmet kalitesi, hizmet yerine giriş kolaylığı, haberleşme araçlarının açıklığı, hizmet sunanların nezaketi, görevlilerin uzmanlık ve karşısındakileri kendi yerine koyabilme dereceleri, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği hizmet sayesinde elde edilen sonuçların kalite ve çabukluğu ile ilgilidir.

İstanbul, 03.04. 2004.

¹⁰⁸ Keith, Davis, **İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, Çeviri: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:136, İstanbul, 1984. s.12

Büyüyen şirketler müşterilerini daha iyi anlamak için para, insan ve zamana yatırım yapar. Bu tür şirketler etkili hizmet sunabilmede şirketteki bariyerleri yıkmak için personeli iş ve müşteri hizmetlerini sağlayabilmeleri için eğitirler. Müşteriye odaklanmak sadece hizmet kalitesi ile bağlantılı değildir ve şirketin bir çok yüzünde gözüktür. Ürün kalitesi, ürün geliştirme, teknoloji kullanımı, maliyeti sınırlamak, pazarlama ve vb... Şirketler rakipleri içerisinde en iyi olanın her zaman ürün ve teknoloji stratejilerini kolay bir şekilde kopyalayamazlar. Müşteriye odaklanma sürekli rekabet avantajı sağlamak için bir iş stratejisi olup işletmelerin en kolay kopya edebilecekleri husustur.

Ürün ya da hizmet satan özel işletmelerdeki kalite politikalarının temel amacı müşteri tatmini kar ve pazar payını elde etmektir. Hizmet örgütünün amaçlarına ulaşış ulaşamadığının değerlendirilmesi, hizmetten yararlananların içinde bulunduğu düzeyin ölçümüyle de gerçekleştirilebilir. Hizmet kalitesini, hizmeti verenle alanın ara kesitindeki teknik ve beşeri faktörler ile ilgili bir husus olarak değerlendirmek gerekir. Bu durum hizmet kalitesinde insan unsurunu ön plana çıkararak daha fazla önem kazanmıştır.

Hizmet organizasyonlarının hizmetten yararlananların düşünce ve duygularını öğrenmesi hizmetin kalitesinin geliştirilmesini sağlamada son derece önemlidir.

Müşteri, ticari sınırların kalktığı bir dünyada daha iyisini, daha ucuzunu daha kalitelisini ve kendine daha hızla ulaşan çıktıyı tercih etmektedir.

Perakendecilik sektörü içerisinde bilhassa zincir mağazalar ve süpermarketlerde yaşanan yoğun rekabet bu sektörde kalite bilincini arttırmıştır, işletmeleri birbirinin önüne geçirecek ve rekabet avantajı sağlayacak olan husus sunmuş oldukları hizmetin kalitesi olacaktır ve hizmet kalitesi ise bu anlamda müşterinin istediği her şeyi vermek olarak ifade edilmelidir.

Birbirine benzer çoğu zaman aynı olan ürünleri satmaları, fiziksel olarak eşdeğer yerleşim alanlarına sahip olmaları sebebiyle farkı oluşturacak sunulan hizmet olacaktır.

Genellikle hızın el işletmelerinde müşterilerle yüz yüze temas eden İş görenler işletme içinde en düşük ücreti olan kişiler olması hasebi ile hizmet sunumunda kaliteyi ön plana çıkarmak ve bazı iş görenlerden devamlı bir şekilde istemek zor olmaktadır.

İş görenlerin eğitilmesi, güçlendirilmesi ve süpermarketlerde rotasyon gibi faktörler büyük önem arz etmektedir. Yukarıda ifade ettiğimiz hususlar doğrultusunda

başarılı olabilmenin temel şartı kalite bilincini sistematik bir şekilde işletmede her kademeye yaymak ve bunu sürdürmektir.

Müşteri tatmini, müşterinin alış veriş yaptığı mağazaya geri dönmesindeki göstergedir. Tatmin olmuş müşterinin tekrar ziyaret edip etmeyeceği belli değildir. Ancak tatmin olmamış bir müşteri asla geri dönmeyecektir.

3.1. İŞLETMELERDE İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ (BURSA'DA ÖZEL BİR EĞİTİM KURUMUNDA UYGULANMASI)

3.1.1. Araştırma Evreni ve Örnekleri

Araştırma evreni 2004 - 2005 öğretim yılında söz konusunda Bursa'da eğitim veren **YÖSEM** üniversiteye hazırlık kursunda öğrenim gören öğrenciler ve kurumun genel personelinden oluşturmaktadır. 2004 - 2005 öğretim yılında üniversiteye hazırlık dershanesinde öğrenim gören toplam 120 öğrenci 35 dersane personeli araştırmadaki örneklerim oluşturmaktadır.

3.1. 2. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın amacı özel eğitim kurumlarında dış müşteri memnuniyetini belirlemede kullanılacak "müşteri memnuniyeti ölçeği" geliştirmek ve genel müşteri memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemektir. Dış müşteri memnuniyeti yada hizmet kalitesine etki eden iç müşteriyi tatmini motivasyonu araştırması yapılmıştır. İç müşterilerin tatminini etkileyen moral, motivasyon ve verimlilik kriterlerinin dış müşteri memnuniyetine etkileri incelenmiş ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Bursa'da eğitim veren **YÖSEM** eğitim kurumuyla sınırlıdır. Bu kurum içerisinde tüm öğrenci ve idari personel ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma eğitim sektöründe faaliyet gösteren özel bir eğitim kurumunda yapılmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma eğitim sektöründe faaliyet gösteren özel bir eğitim kurumunda

yapılmıştır.

3.1.5. Araştırmada incelenecek Değişkinler ve Ölçme Aracının Tanıtılması

Araştırmada uygulanan veri derleme tekniği anket yöntemi tekniği kullanılmıştır. Uygulanan iki ankette de 5 li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Dış müşteri anketi için memnuniyetler "çok iyi", "iyi", "ne iyi ne kötü", "kötü", "çok kötü" şeklinde değerlendirilmiştir. İç müşteri memnuniyetindeki ölçekler ise "tamamen katılıyorum", "katılıyorum", "kararsızım", "katılmıyorum", "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir.

Elde edilen veriler SPSS programı ile değerlendirilerek yargılan ve katılım yüzeyle bulunmuştur. Veriler Bursa ilinde faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında eğitim gören 120, çalışan 35 kişiden elde edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma hipotezi araştırmacının neyi aramakta olduğunu açıklar. Söz konusu hipotez istatistiksel hipotezlerden karşıt hipotez ile bağdaştırılır.

H₁₁ İdari personelin idari işlemler konusunda verdiği hizmetle memnuniyetin araştırılması öğrencinin dershaneyi tekrar etme düzeyini arttırmaktadır.

H₂₁ İdari personelin idari işlemler konusunda verdiği hizmette memnuniyetin artması öğrencinin dershaneyi tavsiye etme düzeyini arttıracaktır. Öğretmenler Öğrenci memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir unsurdur. Öğretmenlerin motivasyonu, verimliliği, derste gösterdiği performans öğrencinin dershaneye bakış açısını etkiler. Bu sonuçlar öğrencinin dershaneye karşı olan memnuniyetini artırır. Bu iddiaya göre hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilir. Öğretmenin tatmini ve verimliliği öğrencinin dershaneye karşı memnuniyetini artırır.

H₂₂ Öğretmen memnuniyetinin artması öğrencinin dershaneyi tavsiye etme düzeyini arttıracaktır.

H₁₃ Kantin ve temizlik personelinin hassasiyeti, ilgisi ve nezaketi hizmet kalitesinin artırır.

3.3. İÇ MÜŞTERİ TATMİNİ VE MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN ANKET BULGULARI VE VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Bu bölümde araştırma amacının gerçekleştirilebilmesi için elde edilen verilen istatistiksel olarak çözümlenmesine ve bu çözümlene sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çözümlemede önce dış müşteri memnuniyeti anketine katılanlara ait bilgiler değerlendirilmiştir.

Tablo. 3 .1 Ankete Katılanların Cinsiyetlerine İlişkin Tanımlayıcı Değerler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kız	53	44,255	44,2
Erkek	67	8 100,0	100,0
Toplam	120		

Tablo. 3.1’de görüldüğü üzere ankete katılanların 53 ü (% 44,2 si) kız, 67si (% 55,8 i) erkektir.

Tablo. 3. 2 . Ankete Katılanların Dershaneyi Tercih Etme Yollarına İlişkin Değerler

Tercih Şekli	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Şans eseri	20	16,7	16,7
Reklam yoluyla	7	5,8	22,5
Arkadaş tavsiyesi	93	77,5	100,0
Toplam	120	100,0	

Tablo. 3.2’de öğrencilerin (dış müşterilerin) dershaneyi tercih şekillerine baktığımızda 20 si (%16,7 si), 7 si (% 5,8 i) reklam yoluyla, 93 ü (%77,5 i) arkadaş tavsiyesiyle seçim yaptığı görülmektedir. Bu veriler ışığında kurumun görsel ve hazlı olarak reklam stratejisini gözden geçirmesi kanısına varılabilir. Yüzdeler dağılım içerisinde reklam yoluyla dershaneyi seçen öğrencilerin sayısı yüzde olarak ufak bir dilime sahip olduğunu görmekteyiz. Dershaneyi tercih etme yüzdeleri ile ilgili olarak kurumun reklam ve tanıtım kampanyalarına ağırlık işletmenin geleceğine olumlu etki yapacaktır. Dershaneinin yerel medya kuruluşundan faydalanması daha geniş öğrenci kitlesine yayılmasını sağlayacaktır.

Tablo. 3. 3’de Çevremizdeki İnsanların Bu Dershaneyi Tavsiye Etme Sorusuna İlişkin Değerler Göstermektedir.

Tavsiye	Frekans	Ortalama	Birikimli yüzde
Kesinlikle etmem	2	1,7	1,7
Etmem	9	7,5	9,2
Kararsızım	37	30,8	40
Ederim	1	0,8	40,8
Kesinlikle ederim	71	59,2	100
Toplam	120	100	

Tablo. 3.3’de çevredeki insanlara dershaneyi tavsiye etme oranları 2 si (%1,7) kesinlikle etmem 9 u (%7,5) etmem 37 (%30,8) kararsızım 1 (%0,8) ederim 71 (%59,2) kesinlikle ederim sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo. 3.4 ‘de Kurum Personelinin Dış Müşterilere Karşı Gösterdikleri İlgisi , Nezaket Düzeyinin Değerlendirilmesi Otaya Konmuştur

İlgi ve Nezaket	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kötü	1	0,8	0,8
Ne iyi Ne Kötü	7	5,8	6,7
İyi	61	50,8	57,5
Çok iyi	51	42,5	100,0
Toplam	120	100,0	

Tablo. 3.4’de ilgi ve nezaket düzeyinin değerlendirilmesinde 1 (%0,8) kötü 7 kişi (% 5,8) ne iyi ne kötü, 61 kişi (%50,8) iyi, 51 kişi (%52,5) çok iyi değerlendirmesinde bulunmuştur. Tablo değerine göre kurum personelinin dış müşteriye karşı gösterdiği ilgi ve nezaket düzeyi algılama açısından olumludur.

Dershaneye gelen öğrenci ilk olarak kurumun sekreterlik ve idari kısmı ile muhatap olmaktadır. Burada kendilerine gösterilen güler yüz, rehberlik ve sıcak sohbet ortamı kurum için çekici unsur olacaktır.

Tablo – 3.5 ‘te İdari Personelden Genel Memnuniyet Verileri Ortaya Konmuştur

İdari Personelden Memnuniyet	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kötü	2	1,7	1,7
Ne iyi ne kötü	14	11,7	13,3
iyi	58	48,3	61,7
Çok iyi	46	38,3	100
Toplam	120	100	

Araştırmanın önemli unsurlarından biride memnuniyet ölçümünde dış müşteriden idari personel için memnuniyet oranları aşağıdaki gibidir ; 2 kişi (%1,7) kötü, 14 kişi (%11,7) ne iyi ne kötü, 58 kişi (%48,3) iyi, 46 kişi (%38,3) çok iyi, değerlendirilmesini yapmışlardır.

Tablo. 3.6.’ da Öğretmenlerin Verdikleri Bilgilerin Yeterliliği İle İlgili Frekans Dağılımı ve Yüzdeleri Verilmiştir

Öğretmenlerin verdiği bilgilerin yeterliliği	Frekans	Yüzde	Birikimli yüzde
Çok kötü	5	4,2	4,2
Kötü	5	4,2	8,3
Ne iyi ne kötü	16	13,3	27,2
İyi	53	44,2	65,8
Çok iyi	41	34,2	100
Toplam	120	100	

Tablo. 3.6’da öğretmenlerin verdikleri bilgilerle ilgili yapılan değerlendirmelerin sonuçları şu şekilde dış müşterilerin 5 i (%4,2 si) çok kötü, 5 i (%4,2 si) kötü, 16 sı (%13,3 ü) ne iyi ne kötü, 53 ü (%44,2 si) iyi, 41 i (%34,2 si) çok iyi değerlendirilmesini yapmışlardır. Dersanede öğretmenlerin bilgi yeterliliği ve bu bilgileri öğrencilere aktarımları (%)’lik açıdan olumludur. Bu durum diğer rakip eğitim kurumlarına karşı istenilen bir sonuçtur.

Tablo. 3.7’ de Öğretmenlerin Öğrencilerine Gösterdikleri İlgı Ve Nezaket Düzeyleri Ortaya Konmuştur.

Öğretmenlerin ilgi ve nezaket düzeyleri	Frekans	Yüzde	Birikimli yüzde
Çok kötü	2	1,7	1,7
Kötü	6	5,0	6,7
Ne iyi ne kötü	9	7,5	14,2
iyi	44	36,7	50,8
Çok iyi	59	49,2	100
Toplam	120	100	

Tablo. 3.7’ de görüldüğü gibi ankette katılanların 2 si (%1,7) çok kötü, 6 sı (%5 i) kötü, 9 u (%7,5 i)ne iyi ne kötü, 44 ü (%36,7 si) iyi, 59 u (%49,2 si) çok iyi değerlendirmesinde bulunmuşlardır. Frekans ve yüzdeler dağılımlara bakılarak dış müşterilerin (öğrencilerin) Öğretmenlerin gösterdikleri ilgi ve nezaketin olumlu olduğu kanısındadır.

Tablo. 3.8. Öğretmenler Hakkında Genel Memnuniyet Dağılımı Verilmiştir.

Öğretmenler hakkında genel memnuniyet	Frekans	Yüzde	Birikimli yüzde
Kötü	3	2,5	2,5
Ne iyi ne kötü	9	7,5	10
İyi	37	30,8	40,8
Çok iyi	71	59,2	100
Toplam	120	100	

Tablo -3.8’de Ankete katılan öğrencilerin 3 ü (%2,5) kötü, 9 u (%7,5)ne iyi ne kötü, 37 si (%30,8) iyi, 71 i (%59,2) çok iyi değerlendirmesinde bulunmuştur. Öğretmenlerin öğrencilere gösterdikleri ilgi, nezaket düzeyi ve aktarılan bilgilerin yeterliliği öğretmenler açısından araştırma sonucunda yüksek yüzdelerle değerlere ulaşılmıştır

Tablo. 3.9 'da Derslikler Hakkında Memnuniyete İlişkin Frekans Dağılımları Verilmiştir.

Derslikler hakkında memnuniyet	Frekans	Yüzde	Birikimli yüzde
Çok kötü	2	1,7	1,7
Kötü	4	3,3	5,0
Ne iyi ne kötü	20	16,7	21,7
İyi	50	41,7	63,3
Çok iyi	44	36,7	100
Toplam	120	100	

Tablo. 3.9' da ankete katılanların derslikler hakkında 2 si (%1,7) çok kötü, 4 ü (%3,3) kötü, 20 si (%16,7) ne iyi ne kötü, 50 si (%41,7) iyi, 44 ü (%36,7) çok iyi değerlendirme yapmışlardır.

Tablo. 3.10 Dış Müşteriler Tarafından Kantin Ve Temizlik Personeli Hakkında Memnuniyet Değerlendirmesi Ve Frekans Dağılımı

Kantin ve temizlik personeli hakkında memnuniyet	Frekans	Yüzde	Birikimli yüzde
Çok kötü	2	1,7	1,7
Kötü	6	5	6,7
Ne iyi ne kötü	16	13,3	20
İyi	42	35	55
Çok iyi	54	45	100
Toplam	120	100	

Kantin ve temizlik personeli hakkında yapılan memnuniyet değerlendirmesinde ankete katılanların 2 si (%1,7) çok kötü, 6 sı (%5) kötü, 16 sı (%13,3) ne iyi ne kötü, 42 si (%35) iyi, 54 ü (%45) çok iyi değerlendirmesi yapmıştır.

Tablo. 3.11. Dış Müşteri Anketinden Yer Alan Soruların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Ortalama	Standart sapma
1	Tavsiye	4,0833	1,15564
2	İlgi	4,3500	0,63046
3	Bilgilendirme	4,7667	0,05733
4	Öğretmenler hakkında genel memnuniyet	4,2333	0,71870
5	Öğretmenlerin becerisi	4,2667	0,74171
6	Öğretmenlerin derse giriş çıkış zamanı	4,2750	0,79876
7	Öğretmenlerin bilgi yeterliliği	4,0000	1,01253
8	Öğretmenlerin gösterdiği nezaket	4,2667	0,92340
9	Öğretmenlerin kıyafetleri	3,6833	1,15942
10	Öğretmenlerden genel memnuniyet	4,4667	0,74398
11	Dersliklerden genel memnuniyet	4,0833	0,90362
12	Dershaneye ulaşım	4,7000	0,47809
13	Dershane hakkında genel memnuniyet	4,1167	0,82180

Tablo. 3.11' de ankette yer alan maddelere (sorulara) ölçüt olan cevapların ortalama ve standart sapmaları görülmektedir. Ortalama memnuniyet değerlerinin 3 olduğu göz önüne alındığında maddelerin memnuniyet ortalamaları oldukça tatminkardır. Maddeler arasında en yüksek ortalama 4,7 ile dershaneye ulaşım olanağına ait iken en düşük ortalama 3,6833 ile öğretmenlerin kıyafet seçimim ve düzenine aittir.

Öğrenci memnuniyetini ölçmede kullanılacak "dershane memnuniyeti ölçeği"nin geliştirilmesi için önce Güvenirlik Analizi (Reliability analysis) gerçekleştirilmiştir. Ölçekte kullanılan soruların (maddelerin) genel güvenirlik değeri Cronbach a ölçüsü ile hesaplanmıştır.

Ölçeğin geliştirilmesinde ayrıca Faktör Analizi'nden yararlanılmıştır. Faktör Analizi'nin uygulamasında "Temel Bileşenler Faktör Analizi" kullanılmıştır. Basit yapının elde edilmesinde, yani hangi soruların hangi faktörde yer alacağını belirlebilmesi için; Varimax Döndürme işlemi gerçekleştirilmiştir . Faktör analizi sonucu belirlenen faktörler ve bunların varyansı açıklama yüzdeleri verilmiştir.

Tablo-3.12. Faktörlerin Öz değerleri ve Varyansı Açıklama Yüzdeleri

Faktörler	Öz değerler	Açıklanma yüzdesi	Birikimli yüzde
1	8,518	35,490	35,490
2	2,225	9,273	44,762
3	1,502	6,257	51,019
4	1,300	5,417	56,437
5	1,068	4,450	60,887

Tablo-3.12'de görüldüğü üzere 1. faktör olan öğretmen memnuniyeti, toplam değişimin % 35.49' unu içerir. Ayrıca 5 faktörün toplamı, toplam değişimin % 60.887' ini içermektedir.

Elde edilen 5 faktöre ilişkin Varimax döndürme tekniği uygulanmış, faktör yükleri matrisi Tablo-10' da verilmiştir.

Tablo.3. 13. Varimax Döndürme Sonucunda Faktör Yükleri Matrisi.

	1	2	3	4	5
Dersi Sevdirebilme becerisi	,737				
Derse giriş-çıkış zamanları	,637				
Öğretmenin verdiği bilgilerin yeterliliği	,754				
Derslerde verilen dokümanların yeterliliği	,667				
Öğrenciye gösterilen nezaket düzeyi	,735				
Öğretmenlerin temizliği	,660				
Öğrenciye verdikleri danışmanlık hizmetleri	,627				
Kantin ve tmz. Personelinin Öğr. karşı davranışı		,773			
Kantin personelinin temizliği		,870			
Kantin ve koridorların temizliği		,776			

Tuvaletlerin temizliği	,494	
Yiyeceklerin temizliği	,437	
Yiyeceklerin fiyatı	,606	
İdarî İşlemlerde beldeme süresi ve zamanlama	,760	
Görevli personelin işe ilgisi, nezaketi ve yrd.severliği	,725	
Sorulara tatmin edici yanıt alabilme	,700	
İdari işlemlerin düzeni	,723	
Öğrencilerin idari İşlemler konusunda bilgilendirilmesi	,681	
Dersliklerin temizliği ve düzeni		,716
Dersliklerin aydınlatılması		,778
Dersliklerin ısısı		,673
Gürültüsüz bir ortamın sağlanması		,639
Dershanenin ulaşım kolaylığı		,726
Dershanenin dış görünümü		,713

Faktör analizi ile yük değeri 0,4' ten daha az olan maddeler çözümlenmeye alınmamıştır. Faktör analizi sonucunda Varimax Döndürme sonuçlarına göre memnuniyet maddeleri (değişkenleri) 5 faktörde toplanmıştır. Bu faktörlerde yer alan değişkenler incelendiğinde, 1. faktörde "Dersi sevdirebilme becerisi", "Derse giriş-çıkış zamanları", "Öğretmenin verdiği bilgilerin yeterliliği", "Derslerde verilen dokümanların yeterliliği", "Öğrenciye gösterilen nezaket düzeyi", "Öğretmenlerin temizliği", "Öğrenciye verdikleri danışmanlık hizmetleri" değişkenleri yer almaktadır. Bu faktör **öğretmen memnuniyeti** olarak isimlendirilir. 2. faktörde "Kantin ve tmz. personelinin öğr. karşı davranışı", "Kantin personelinin temizliği", "Kantin ve koridorların temizliği", "Tuvaletlerin temizliği", "Yiyeceklerin temizliği", "Yiyeceklerin fiyatı" değişkenleri yer almaktadır. Bu faktör **kantin ve temizlik personelinin memnuniyeti** olarak isimlendirilir. 3. faktörde "idari işlemlerde bekleme süresi ve zamanlama", "Görevli personelin işe ilgisi, nezaketi ve yrdseverliği", "Sorulara tatmin edici yanıt alabilme", "idari işlemlerin düzeni", "Öğrencilerin idari işlemler konusunda bilgilendirilmesi" değişkenleri yer almaktadır. Bu faktör **idari personelin tutumu** olarak isimlendirilir. 4. faktörde "Dersliklerin temizliği ve düzeni", "Dersliklerin aydınlatılması⁷", "Dersliklerin ısısı", "Gürültüsüz bir ortamın sağlanması" değişkenleri yer almaktadır. Bu faktör **dersliklerin durumu** olarak isimlendirilir. 5. faktörde "Dershanenin ulaşım kolaylığı", "Dershanenin dış görünümü" değişkenleri yer almaktadır. Bu faktör **dershanenin genel durumu** olarak isimlendirilir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı Cronbach $\alpha = 0,92$ olarak bulunmuştur. Ayrıca her bir alt ölçeğe (faktör) ilişkin α değerleri sırasıyla 0.86, 0.83, 0.85, 0.76 ve 0.55 olarak bulunmuştur. Bu değerler biri dışında 0.70 değerinden büyük olarak elde edilmiştir.

Araştırma hipotezlerine dayanarak çözümlenmede Çoklu Regresyon Analizi'nden yararlanılmıştır. Burada Faktör Analizi sonuçlarına dayanarak bağımsız değişkenler "idari personelin tutumu", "öğretmen memnuniyeti", "dersliklerin durumu", "kantin ve temizlik personelinin tutumu", "dershanenin genel durumu" olarak ele alınmıştır. Bu değişkenlere ilişkin değerler, faktör analizi sonucunda elde edilen faktör skorlarıdır. Bağımlı değişkenler ise "dershaneyi tekrar tercih etme" ve "bu dershaneyi tavsiye etme" olarak ele alınmıştır. Her bir bağımlı değişken için ayrı ayrı regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar "dershaneyi tekrar tercih etme" için Tablo.3.14 ve Tablo.3.15' de, "dershaneyi tavsiye etme" için Tablo. 3.16 ve Tablo. 3.17' te verilmiştir.

Tablo-3. 14. Regresyonun Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.

	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	P
Regresyon	81,056	5	16,211	41,804	,000
Artık	196,609	115	,388		
Total	277,665	120			

Bağımlı değişken : Tekrar tercih etme ($DüzR^2=0.285$, $F=41.804$, $p<0,001$)
Yukarıda $p < 0.001$ olduğundan regresyonun anlamlı olduğuna ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğuna karar verilmiştir.

Tablo-3. 15. Regresyon Katsayıları Ve Anlamlılık Testleri.

Değişkenler		β	t	P
(Sabit)	4,331		157,539	,000
Öğretmen memnuniyeti		,319	8,532	,000
Kant.ve tmz. Pers.tutumu		,011	,304	,761
idari personelin tutumu		,352	9,420	,000
Dersliklerin durumu		,064	1,725	,085
Dershanenin genel durumu		,249	6,666	,000

Bağımlı değişken; Tekrar tercih etme

Tablo-3.15'de yer alan (3 katsayılarına bakıldığında tamamının pozitif olduğu görülmektedir. Bu durum var olan ilişkilerin aynı yönde olduğunu belirtir. Daha da önemlisi kurulan araştırma hipotezleri ile paralellik göstermesidir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında bağımsız değişkenlerden ikisi ; "Kant.ve tmz. Pers.tutumu" ve "Dersliklerin durumu" değişkenlerinin anlamsız olduğu görülmektedir. ($p>0.05$). Diğer değişkenler ise $p<0.05$ olduğundan anlamlıdır. Anlamlı olan değişkenler arasında en önemlisi $p^0.352$ katsayısıyla "İdari personelin tutumu" dur. Dolayısıyla idari personelin davranışları öğrencilerin dershaneyi tekrar tercih etmeleri konusunda çokça etkili olduğu açıktır. Bunun nedeni öğrencilerin dershaneye kayıt için geldiklerinde ilk ilişki kurdukları birimin idari birim olmasıdır. Dolayısıyla ilk intibayı idari personelden almaktadırlar. 2. sırada önemli olan değişken ise "Öğretmen memnuniyeti" dir ($p=0.319$). Öğretmenlerin öğrenciler üzerindeki olumlu etkileri, dershaneyi tekrar tercih etmeleri konusunda önemli bir faktördür. Diğer önemli değişken ise "Dershanenin genel durumu" dur.

Tablo. 3. 16. Regresyonun Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.

	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	P
Regresyon	79,248	5	15,850	47,863	,000
Artık	167,891	115	,331		
Toplam	247,138	120			

Bağımlı değişken : Tavsiye etme (Düz $R^2=0.314$, $F=47.863$)

Yukarıda $p < 0.001$ olduğundan regresyonun anlamlı olduğuna ve bağımsız değişkenlerin bağlı değişken üzerinde etkisi olduğuna karar verilmiştir

Tablo-3. 17. Regresyon Katsayıları Ve Anlamlılık Testleri.

		β	t	P
(Sabit)	4,353		171,325	,000
Öğretmen memnuniyeti		,294	8,024	,000

Kant.ve tmz. Pers.tutumu		,014	,392	,695
idari personelin tutumu		,406	11,083	,000
Dersliklerin durumu		,110	3,018	,003
Dershanenin genel durumu		,240	6,544	,000

Bağımlı değişken: Tavsiye etme

Tablo-3.17'de yer alan p katsayıları pozitif olup, araştırma hipotezlerini desteklemektedir. Buradan yola çıkarak araştırmanın amacına ulaştığını söyleyebiliriz.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında bağımsız değişkenlerden sadece biri; "Kantin ve temizlik Personelinin tutumu" değişkeninin anlamsız olduğu görülmektedir. ($p>0.05$). Diğer değişkenler ise $p<0.05$ olduğundan anlamlıdır. Anlamlı olan değişkenler arasında en önemlisi $p= 0.406$ katsayısıyla "İdari personelin tutumu" dur. Önem derecesine göre 2. sıradaki değişken "Öğretmen memnuniyeti" dir ($p=0.294$). 3. sıradaki değişken "Dershanenin genel durumu" duT($p=0.240$). Önem derecesine göre 4. sırada olan değişken ise "Dersliklerin durumu" dur($p=0.110$).

3.4. İÇ MÜŞTERİ TATMİNİ VE MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN ANKET BULGULARI

Bursa'da Yösem Eğitim Kurumlarında idari kadro ve öğretmenlere yapılan anketlerin yüzdelerik sonuçları alınmıştır. Araştırma sonuçları tablolarda belirtilmiştir.

Tablo.3.18. Kurum İçerisinde Çalışanların Takdir Edilmesi Frekansları Ve Değerlendirmesi

Çalışmaların takdir edilmesi	Frekans	Yüzde	Birikimli yüzde
Katılıyorum	10	28,6	28,6
Tamamen katılıyorum	25	71,4	100
Toplam	35	100	

Tablo. 3.18'de ankete katılanların 10 u (%28,6) katılıyorum, 25 i (%71,4) tamamen katılıyorum değerlendirme yapmıştır.

Tablo.3. 19'da Aldığım Ücret Tatmin Etmektedir Maddesinin İç Müşteri Dağılımı Açısından Frekans Dağılımı Ve Değerlendirmesi.

Ücret tatmini	Frekans	Yüzde	Birikimli yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	5	14	14,3
Kararsızım	2	5,7	20
Katılıyorum	7	20	40
Tamamen katılıyorum	21	60	100
Toplam	35	100	

Ankete katılanların 5 i (%14,3) kesinlikle katılmıyorum, 2 si (%5,7) kararsızım, 7 si (%20) katılıyorum, 21 i (%60) tamamen katılıyorum değerlendirmesini yapmışlardır. Motivasyon ölçüsü elemanlarından ücreti ele aldığımızda iç müşteriler için olumlu etki yaptığı sonuçlar itibariyle söylenebilir.

Tablo . 3. 20. Hizmet Sunulan Bireylerle Karşılıklı Saygı, Güven Ve Sevgiye Dayalı İlişkimiz Vardır Maddesinin Frekans Ve Ortalamaları.

Karşılıklı güven ve saygı düzeyi	Frekans	Yüzde	Birikimli yüzde
Katılıyorum	10	28,6	28,6
Tamamen katılıyorum	25	71,4	100
Toplam	35	100	

Ankete katılanların 10 u (%28,6) katılıyorum, 25 i (%71,4) tamamen katılıyorum değerlendirmesini yapmışlardır.

Tablo. 3. 21 'de Takım Ruhunun Sağlanmasına İlişkin Frekans Dağılımları Verilmiştir.

Takım ruhunun yakalanması	Frekans	Yüzde	Birikimli yüzde
Kararsızım	2	5,7	5,7
Katılıyorum	10	28,6	34,3
Tamamen Katılıyorum	23	65,7	100
Toplam	35	100	

Ankete katılanların 2 si (%5,7) kararsızım 10 u (%28,6) katılıyorum 23 ü (%65,7)tamamen katılıyorum değerlendirmesini yapmışlardır.

Tablo . 3. 22. Yöneticilerimiz Çalışanları Destek Maddesini Frekans Dağılımı Ve Değerlendirilmesi.

Yöneticilerin Desteği	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle	1	2.9	2.9
Katılmıyorum	1	2.9	5.7
Katılmıyorum	2	5.7	11.4
Kararsızım	19	54,3	65.7
Katılıyorum	12	34,3	100.0
Tamamen Katılıyorum	35	100.0	
Toplam			

Ankete Katılanların l'i (% 2,9) Kesinlikle Katılmıyorum l'i (% 2,9) Katılmıyorum 2'si (% 5,7) Kararsızım 19'u (%54,3) Katılıyorum 12'si (%34,3) Tamamen katılıyorum değerlendirilmesini yapmışlardır.

Tablo. 3. 23. Yöneticilerimiz Vaatlerini Yerine Getirme Maddesinin Ortalama Ve Frekans Dağılımı

Yöneticiler Vaatlerini Yerine Getirirler	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Katılmıyorum	2	5,7	5,7
Kararsızım	2	5,7	11,4
Katılıyorum	13	37,1	48,6
Tamamen Katılıyorum	18	51,4	100,0
Toplam	38	100,0	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, müşteri memnuniyetine yönelik yapılan anketten elde edilen verilerin çözümlenmesinde, hipotezlerin sınanması gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca geliştirilen ölçeğin ne derece başarılı olduğu, benzer çalışmalarda kullanılıp kullanılmayacağı ifade edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular hipotezler doğrultusunda gerçekleşmiştir. Hipotezlerde yer alan iddialar ile (3 katsayılarının işaretleri paralellik göstermektedir.

Geliştirilen "müşteri memnuniyeti ölçeği" nin geçerliliği çeşitli çözümlerle yardımcı ile araştırılmıştır. Sonuçta başarılı bir ölçek olduğu ve benzer çalışmalarda kullanılabileceği yargısına ulaşılmıştır.

Özel eğitim kurumlarında müşteri memnuniyetinin sağlanması için ilk olarak idari personelin görevlerini eksiksiz yerine getirmesi gerekir. Çünkü öğrencilerin, tatmin aşamasında en çok dikkat ettikleri birim, idari personeldir. Bunun yanı sıra kurumlar, öğretmenlerini seçerken özenli davranmak durumundadırlar. Öğretmenlerin öğrencilerle olan ilişkisi, öğrenci memnuniyetinin düzeyini belirlemektedir. Dershanenin genel durumu da öğrenci memnuniyetini etkileyen faktörler arasında yerini almıştır. Dershanenin dış görünümü ve dershaneye ulaşım kolaylığı, kuruma avantaj sağlayan, prestijini arttıran bir unsurdur.

Öğretmenlerin öğrencilerle olan ilişkisi öğrenci memnuniyetinin düzeyini belirlemektedir. Ayrıca kurum personelinin takım ruhu içerisinde çalışması terfi, ücret ve sosyal olanaklar konusunda motive edilmesi performansı artırır. Bu verimlilik öğrencilere başarı olarak yansır.

İç müşteriler hizmet değeri yaratırken işletme içerisinde kendisinden bir önce gelen sürecin müşterisi bir sonraki ise tedarikçisi durumundadır. İşletme içerisinde başlayan bu değer zincirinin etkinliği iç müşterilerin memnuniyeti, tatmini ve performansına bağlıdır. Başarılan her süreç dış müşterilere sunulan hizmetin kalitesini arttıracaktır. Bunu gerçekleştiren işletmeler müşteri potansiyeli yönünden rakiplerine karşı bir adım öne geçecektir.

Bu araştırma Bursa da özel bir eğitim kurumunda iç müşterilerin tatmini ve memnuniyetinin yani kurunda idari personelin; Öğretmenlerin, kantin ve temizlik personelinin ortaya koydukları değerler öğrencilere karşı gösterilen hizmetin

motivasyon, eğitim ve öğretin açısından kalite boyutlarının derecelendirmesine yardımcı olur.

İç müşteriler hizmet işletmesinin verimliliği ile ilgilenmeseler de sonuçta elde ettikleri tatmin ve hizmetin kalitesiyle yakından ilgilidirler.Müşterinin katılımı birçok hizmetin kalitesinde belirleyici rol oynar. Müşteri kendi rolünü yerine getirmediğçe hizmetten arzulanan sonuç elde edilemez.

Hizmet kalitesi ise müşteri beklentileri ile müşterinin algıladığı hizmet performansının karşılaştırılması sonucu oluşur. Beklenen hizmeti yani bir müşterinin hizmetten beklentilerini kişinin geçmiş deneyimleri kişisel gereksinimleri ve ağızdan ağza iletişimleri belirler. Beklenen hizmet düzeyini belirleyen faktörlerden biri de hizmet işletmesi tarafından tüketiciye iletilen mesajlardır. Hizmet kalitesi değerlendirildiğinde ise kaliteyi etkileyen beş faktör göze çarpmaktadır.

Bunlar, güvenilirlik tepki verebilmek, güvence, empati ve fiziksel varlıklardır.Hizmet performansındaki aksaklıklar ile ekip çalışmasının olmaması arasında yüksek bir ilişki vardır.Dolayısıyla hizmet kalitesini arttırmak isteyen işletmeler ekip çalışmasını teşvik etmelidirler.Hizmetin sunumunda takım arkadaşlığı hizmet verme motivasyonunun sürdürülmesinde önemli bir dinamiktir. İç sel hizmet kalitesi dış müşteri hizmet kalitesini etkilediği için içsel hizmet kalitesini iyi değerlendirmek gereklidir.Personel örgütlerde hizmet kalitesini azaltan konular hakkında görüş belirtebilir.Personel örgütün hizmet ulaştırma sistemini birebir takip ettiği için aksaklıkları ve eksikleri daha iyi belirleyebilir.

Yüksek hizmet kalitesi yüksek çalışan memnuniyetiyle sağlanacağı için işletmeler çalışanların memnuniyetlerini arttırmak zorundadırlar.Bunun için işletmeler öncelikle çalışanların bireysel yeteneklerini ve tecrübelerini iyi değerlendirmeli en iyi performanslarını ortaya koyabilmeleri için uygun iş ortamı yaratmalıdırlar.

KAYNAKLAR

Kitaplar

Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, 2000, s. 23.

Ertuğrul Tarcan, ” **Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü**”, İstanbul Üni. Yayınları, 2001, s.66.

Gamze, Gökçin, **İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti Ulusal Kalite Kongresi El Kitabı**, Kalder Yayınları İstanbul, 1996, s.67.

Ali Rıza ,Orcanus, “**Rekabetçi Yönetim ve TUSİAD Kalder Toplam Kalite Modeli Verimlilik Dergisi**”, 1995, s.73

Asuman, Türkel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**,Türkmen Kitabevi, İstanbul,1998, s.24

Tamer, Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları İstanbul, 1998, s. 27.

Ertuğrul, Tarcan, **Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü**, İstanbul Üniv. Yayınları 2001, s.69.

Ayşe Sevgi, Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s.100.

Ayşe Sevgi, Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s.102.

Nurettin, Peşkircioğlu “**TKY Sistemi ve ISO 9000 Standartları**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, 1991, s.105.

Birgül, Şakar, “**Bankacılıkta Pazarlama Açısından Kredi Müşterilerinin Beklentileri Üzerine Bir Çalışma**” Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve sigortacılık Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995, s. 29.

Hüttner, **Marketing Management**, Kiehl, 1995, s.133.

<http://www.sbc.edu.tr/yayinlar/dergi03/hizmet/htm.> **Morrison Hospitality and Travel Marketing**, Delmar Publishhers, USA, 1985,

Edwards, Deming, **Krizden Çıkış** Çeviri: Cem Akaş, İstanbul Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s. 56

Zeynep Üren, **İşletmelerde Kalite Çemberi** ,Evrin Yayınları, İstanbul, 1990, s .78
İsmail, Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç**, İstanbul Türkmen Kitabevi, 5. Baskı, İstanbul, 2003, s.10.

- Ertuğrul , Tarcan, **Hizmet Yönetiminde Kalite**, İ.Ü. Yayınları No: 4288, İstanbul, 2001, s.23
- Tamer, Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi** Beta Basım Yayın A.Ş. İstanbul ,2000, s.14
- Oygur, Yamak , **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul, 1999, s.12.
- Ayşe Sevgi Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniv. İşletme Fak.Yay. Eskişehir , 1998, s.43.
- Yavuz, Odabaşı, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.12.
- M, Valeria, Zeithaml **Service Marketing**, Singopore Mv Grow Hill, 1996, s. 22.
- Tamer, Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları 6. Baskı, İstanbul, 1998. s.10
- Ahmet, Şekerkaya, **Hizmetlerde Algılanan Toplam Kalitenin Ölçümlenmesi**, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1997, s.15
- Yavuz, Odabaşı, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003. s.36.
- Yavuz Odabaşı, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003. s. 38
- Ayşe Sevgi Öztürk **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniv. İşletme Fak. Eskişehir ,1998. s. 48.
- Cristian Grönroos, **Service Management and Marketing**, Massachusetts Lexington Books, 1990, s.41.
- Cristian Grönroos, **Service Management and Marketing**, Massachusetts Lexington Books, 1990.s. 49.
- Ayşe Sevgi Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniv. İşletme Fak. Yay. Eskişehir , 1998. S. 48.
- A., Valeria Parasuraman, "**Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**", Journal of Marketing, 1985, s. 31.
- Ayşe Sevgi, Öztürk ,**Hizmet Pazarlaması** ,Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir ,1998. s.41.
- Bitner ,**Service Marketing**, Singopore Mv Graw Hill ,1996. s.21
- Valerin, Zeithaml, **Service Marketing**, Singopora, Mv Grow Hill, 1996. s.12.
- Adrian, Payne, **The Esence of Services Marketing**, Hall Europe 1993.
- Leyla, Şentürk ,Özer, **Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Tartışmalar**, Hacettepe Üniversitesi İkt. İd. Bil. Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, 1999. s.23.

İsmet, Mucuk, H. Anıl, Değermen, "**Hizmet Kalitesi ile Müşteri Sadakatının Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama**", İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2004, s.14.

Belly, Parasuraman, , Zeithaml , **More on Improving**, Spring 1993, s. 140-147.

Woodruffe s:86.

Christopher H. Lovelock ve Robert F. **Young**, **Look to Consumers to Increase Productivity**, Harvard Business Review, May-June 1979, s.177.

Cowell, s. 224.

Zeithaml ve Bitner, **Compatibility Management**, Summer 1989, s.15.

İsmail, Efil, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul,Türkmen Kitabevi, 2003, s.65.

İbrahim ,Gencay, **Personeli Tanıma İş Tatmini İle İlişkisi ve Uygulamadan Örnekler**, Marmara Üniv, İstanbul, 1997, s. 4.

Haldun, Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Yön Matbaacılık, İstanbul , 1996, s. 34.

Valerin Zeithaml, **Service Marketing** ,Singapora, (1996), s.53.

İbrahim, Gencay, **Personeli Tanıma İş Tatmini İle İlişkisi ve Uygulamadan Örnekler**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1997, s. 68.

Vedat, Erol, "**İş Tatmini ve Örgütsel Bağımlılık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**", Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1998, s.49.

İbrahim, Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniv. Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara,1983, s.59.

http://: www.insankaynaklari.com icerik ekibi ,2001. s. 23.

Bob, Nelson, **Çalışanlarımızı Ödüllendirmenin 101 Yolu**, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, s.35.

Carl , Anderson, **Magament Performance**, Boston ,1999, s.42.

Donald, Bowersox, **Magament** ,New York ,2000 , s. 148.

Ahmet, Kavancı, **TKY Fakat Nasıl** , Sistem Yayıncılık, 8 Baskı, İstanbul , 2001. s.16.

Salih, Güney, **Davranış Bilimleri** , Nobel Yayınevi, Ankara,2000, s.36.

<http://www.insankaynaklari.com> , İçerik Ekibi ,2000. s. 51.

Semra, Arıcan, Salih ,Güney, **Yönetmel Açıdan İnsan Psikolojisinin Kişiliğinin ve Benliğinin Değerlendirilmesi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları, 2003, s.41.

<http://www.insankaynaklari.com> , İçerik Ekibi, 2001. s.31.

Osman, Haran, **Sağlık Hizmetlerinin Yönetimi**, Marmara Üniversitesi, Sağlık Eğitim Fakültesi Yayınları, İstanbul ,2000. s. 12

<http://www.insankaynaklari.com> , İçerik Ekibi ,2001. s.28.

Metin, Çavdar, **Motivasyon Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul 2002. s.23.

Metin, Çavdar, **Motivasyon Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul 2002. s.45.

Kıvanç, Ersöz, **İnsan Kaynakları Kariyer Yolları**, E@E Danışmanlık ,2002 . s .21.

Yoshio, Kondo, **İşletmede Bütünsel Kalite**, Çeviren Ayşe Bilgili, Mess Yayınları, İstanbul, 1999. s.23.

Mehmet, Tikici, Mehmet, Deniz, **Örgütsel Davranış**, Öner Ofset 2. Baskı, Malatya , 1993. s.12

İlker, Çarıkçı, “**Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Özellikler ve Örgütsel Sonuçları**”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktive Yayınları, s. 4, Ankara ,2001. s. 56.

İlhan, Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniv. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, No:5

Musa, Gürsel ve Diğerleri, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Kitabevi .

Salih ,Güney, “Davranış Bilimleri” Nobel Yayınevi, Ankara ,2000. s.11.

Kemal, Kantarcı, **Otel İşletmelerinde İş Tutumlarının Ölçülmesi ve İş gören Performansına Etkileri** , Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi ,1997. s.34

Muhittin, Şimşek, **Dış Müşteri Tatmini İç Müşteri Tatmini ile Mümkün**, Dünya Gazetesi, İstanbul, 03.04. 2004.

Keith, Davis, **İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, Çeviri: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:136, İstanbul, 1984. s.12.

DİZİN

-A-

Açıklık 21 ,22
Amir 59, 70, 80
Astlar 68,

-B-

Bileşen 57, 74
Berry 26, 31

-D-

Dış müşteri 2, 41
Direkt Müşteriler 4
Doyum 84, 91

-E-

Empati 108

-G-

Güvenirlilik 18, 27, 108

-H-

Herzberg 65, 70, 78

-İ-

İç Müşteri 1,2
İçsel Etmenler 81
İletişim 55, 66
İş Tatmini 84, 85

-K-

Kalite 70,81

-L-

Liderlik 68, 83

-M-

Motivasyon 61

-N-

Nezaket 91
Nihai 51

-O-

Obje 57

-P-

Pasasuruman 29,
Performans 83, 84, 85
Potansiyel 72,79

-T-

Tatmin 54, 55, 60
Tedarikçi 2,5
Türdeş 54

-V-

Verimlilik 82,84,85

-Z-

Zeithamal 89

