

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİNİN  
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİLERİ**

**Ayşe ATIŞ**

Danışman

**Prof. Dr. Sevda DEMİRBİLEK**

2011

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2003800177

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Ayşe ATIŞ  
**Tez Başlığı** : Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Çalışan Memnuniyetine Etkileri

**Savunma Tarihi** : 08.11.2010  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Sevda DEMİRBİLEK

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Prof.Dr.Sevda DEMİRBİLEK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Tunç DEMİRBİLEK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Mehmet AKSARAYLI	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ( )

Ayşe ATIŞ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Çalışan Memnuniyetine Etkileri**" başlıklı Tezi ( ) / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Çalışan Memnuniyetine Etkileri**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Ayşe ATIŞ

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Çalışan Memnuniyetine Etkileri

Ayşe ATIŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı

Günümüzde globalleşen dünya koşulları ile birlikte, pazarda rekabetçi bir yapıya ulaşmak, bankaların temel hedefi haline gelmiştir. Bankalar bu hedefe ulaşmak için fiziksel koşullarını iyileştirmek yanında, insan faktörünün de geliştirilmesi gereken önemli bir unsur olduğunun bilinci ile sistemler oluşturmaya başlamışlardır.

Çalışan memnuniyeti, bankalarda uyumlu bir çalışma ortamının oluşturulmasında önemli faktörlerden birisidir. Çalışan memnuniyeti, hem çalışanı hem de bankayı olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü değer verilen, mutlu çalışanlar müşteri memnuniyetini de etkileyecektir. Öyleyse, günümüzün rekabetçi ortamında, bankaların yönetim tarzlarını çalışanlarının memnuniyeti için yeniden gözden geçirmeleri gerekecektir.

Tezde, bankacılık sektöründe hizmet yönetiminin çalışan memnuniyeti üzerine etkileri incelenecektir. Son olarak hizmet yönetimiyle çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın en önemli sonucu, çalışanların memnuniyet düzeyleri ile bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğudur.

**Anahtar Kelimeler:** Bankacılık, Hizmet Yönetimi, Çalışan Memnuniyeti.

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**The Effects of Service Qualities on Employee Satisfaction in Banking Sector**

**Ayşe ATIS**

**Dokuz Eylül University**

**Institute Of Social Sciences**

**Department of Labour Economics and Industrial Relations**

**Labour Economics and Industrial Relations Program**

Nowadays, with the world conditions becoming global, to arrive at a competitive structure in the market has been the principal aim of the banks. Besides improving the physical conditions in order to reach this aim, the banks have begun to constitute systems with the awareness of the fact that human factor is an important issue needs to be improved.

Employee satisfaction is one of the important factors for creating a positive working environment in the banks. Employee satisfaction effects both employees and banks success positively. Because customer satisfaction comes through highly valued and satisfied employees. Therefore, in competitive environment, banks should regulate their management styles for their employees' satisfaction.

In this thesis, the effects of service management at the banking sector on employee satisfaction will be explained briefly. At the end of thesis, there is discussed a descriptive study about the relations between services management and employee satisfaction. The most important result of the study is; there is a positive relationship between employees' satisfaction and personal, organizational and environmental factors.

**Key Words:** Banking, Service Management, Employee Satisfaction.

# BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİLERİ

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM TEMEL KAVRAMLAR

I. HİZMET VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI.....	2
A. HİZMET KAVRAMI .....	2
1. Hizmet Tanımı .....	2
2. Hizmetin Özellikleri.....	5
a. Soyutluk .....	7
b. Ayrılmazlık .....	8
c. Değişkenlik .....	9
d. Dayanıksızlık.....	9
3. Hizmetin Sınıflandırılması.....	10
B. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI.....	13
1. Hizmet Kalitesi Tanımı .....	13
2. Hizmet Kalitesinin Özellikleri .....	15
3. Hizmet Kalitesi Boyutları .....	17
a.Hizmet Kalitesinin Teknik Boyutu.....	19

b. Hizmet Kalitesinin Fonksiyonel Boyutu .....	20
II. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI .....	23
A.ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ TANIMI .....	23
B.ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	26
1. Örgütsel Faktörler .....	26
a. Fiziksel Çalışma Koşulları .....	27
b.Takdir Edilme ve Ödüllendirilme .....	28
c. Mesleki ve Bireysel Gelişim .....	29
d.Yapılan İş .....	30
e.Kararlara Katılım .....	30
f.Ücret .....	30
g.Misyon, Vizyon ve Temel Değerler .....	31
h.İstihdam Güvncesi .....	31
2. Bireysel Faktörler .....	32
a.Yaş .....	32
b.Cinsiyet .....	32
c.Eğitim Düzeyi .....	33
3. Çevresel Faktörler .....	34
a.Amirler .....	34
b.Çalışma Arkadaşları .....	34

## İKİNCİ BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ

I. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET YÖNETİMİ .....	36
A.BANKACILIK KAVRAMI .....	36
1.Bankanın Tanımı .....	36
2.Bankaların İşlevleri .....	37
3.Bankacılık Hizmetinin Özellikleri .....	38
B. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ .....	39

C. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	43
1. Rekabet.....	43
2. İş Odaklı – Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı.....	46
3. Bankaların Fiziki Yapısı .....	48
II. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI....	49
A. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN BANKALAR AÇISINDAN ÖNEMİ .....	52
B. BANKALARIN BENİMSEDİĞİ HİZMET YÖNETİMİ ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ .....	54
1. Bankaların İlişki Odaklı Yönetim Anlayışlarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri.....	54
2. Bankaların Fiziki Yapılarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri .....	55

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	57
II. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	57
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	60
A. ÖRNEKLEMİN BELİRLENMESİ .....	60
B. VERİLERİN TOPLANMASI.....	60
C. VERİLERİN ANALİZİ .....	63
D. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	65
IV. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	65
A. DEMOGRAFİK BULGULAR .....	65
B. HİZMET YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	69
V. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	90
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	91
KAYNAKÇA .....	94
EKLER.....	102



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Hizmetin Geçmişten Günümüze Tanımları .....	4
Tablo 2. Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar .....	6
Tablo 3. Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırılması .....	11
Tablo 4. İş Odaklı Pazarlama ile İlişki Odaklı Pazarlama Arasındaki Farklar .....	47
Tablo 5. Banka Çalışanlarının Hizmet Yönetimlerini Ölçen Ölçeğin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları .....	61
Tablo 6. Banka Çalışanlarının İş Memnuniyetlerini Ölçen Ölçeğin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Analizi .....	61
Tablo 7. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Bankalara Göre Dağılımı .....	65
Tablo 8. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	66
Tablo 9. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	66
Tablo 10. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	67
Tablo 11. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	67
Tablo 12. Örneklem Grubunun Kurumda Çalıştığı Sürelere Göre Dağılımı.....	67
Tablo 13. Örneklem Grubunun Kurumdaki Konumlarına Göre Dağılımı.....	68
Tablo 14. Örneklem Grubunun Kurumdan Elde Ettikleri Ücretlere Göre Dağılımı..	68
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Hizmet Yönetimi Puanlarının Ortalamaları.....	69
Tablo 16. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Memnuniyet Puanlarının Ortalamaları.....	70
Tablo 17. Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Çalışılan Banka Değişkenine Göre Farklılaşması .....	70
Tablo 18. Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	71
Tablo 19. Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	72
Tablo 20. Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması .....	73
Tablo 21. Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	73

Tablo 22. Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	74
Tablo 23. Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Kurumdaki Konum Değişkenine Göre Farklılaşması .....	75
Tablo 24. Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Kurumdan Elde Edilen Ücret Değişkenine Göre Farklılaşması .....	76
Tablo 25. Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Banka Değişkenine Göre Farklılaşması .....	77
Tablo 26. Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	78
Tablo 27. Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	79
Tablo 28. Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması .....	80
Tablo 29. Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	81
Tablo 30. Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Kurumda Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Farklılaşması .....	82
Tablo 31. Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Kurumdaki Konum Değişkenine Göre Farklılaşması .....	83
Tablo 32. Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Kurumdan Elde Edilen Ücret Değişkenine Göre Farklılaşması .....	84
Tablo 33. Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörleri ile Çalışanların İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.	86
Tablo 34. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının İçsel İş Memnuniyetlerine Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	87
Tablo 35. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Dışsal İş Memnuniyetlerine Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	88
Tablo 36. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Genel İş Memnuniyetlerine Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Üründen Hizmete Geçiş.....	5
Şekil 2. Kalitenin Sahip Olması Gereken Özellikler .....	16
Şekil 3. Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi .....	18
Şekil 4. Teknik ve Fonksiyonel Kalitenin Hizmet Kalitesine Etkileri.....	22
Şekil 5. İşletmede Başarıyı Belirleyen Faktörler .....	33
Şekil 6. Bankacılık Sektöründe Rekabet ve Değişimin Nedenleri.....	41
Şekil 7. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Hizmet Yönetimi Puanlarının Ortalamaları.....	69

## GİRİŞ

Günümüzde ulusal sınırların aşılar dünyanın tek bir pazar olma yönünde ilerlemesi, internet ve bilgi sistemleri başta olmak üzere teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, rekabet olgusunu beraberinde getirmektedir. Rekabet olgusu içerisinde yaşanan en önemli unsurlardan birisi, verimliliktir. Verimliliğin artırılmasında makine-teçhizat gibi maddi unsurların yanı sıra çalışanların moral değerleri de çok önemlidir. İşletmelerin fark yaratmak adına seçtikleri hizmet modeli içerisinde çalışanların yaptıkları işe motive olabilmeleri, verimliliklerini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla, çalışan verimliliği açısından motivasyonlarının yüksek tutulmaya çalışılması işletmelerin istenilen hedeflere ulaşması hususunda olumlu etkiye bulunmaktadır. Günümüz iş yaşamında insan sermayesinin yeri ve önemi tartışmasızdır. İşletmeler, belirledikleri hizmet standartlarını çalışan değerleriyle bütünleştirdiğinde başarıya ulaşabilmektedir. Bu bağlamda, çalışana verilen değer son derece önemli olmaktadır.

“Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri”nin inceleneceği bu çalışma üç bölümde tasarlanmıştır. Birinci bölümde genel olarak hizmet, hizmet kalitesi ve çalışan memnuniyeti kavramları incelenecektir. Çalışan memnuniyetine etkiye bulunan örgütsel, bireysel, çevresel faktörler ayrı ayrı aktarılacaktır. İkinci bölümde ise kavramların bankacılık sektörüne uyarlanması üzerinde durulacak olup bankaların belirleyecekleri hizmet yönetimlerinin çalışan memnuniyeti üzerine etkileri irdelenecektir. Rekabetçi yapıda müşterinin memnun edilmesi adına tüm organizasyonun yenilenmesi ve hizmet standartları benimsemesinin çalışan üzerindeki etkileri değerlendirilecektir. Üçüncü ve son bölümde ise ilk iki bölümde teorik boyutuyla aktarılan hizmet kalitesinin çalışan memnuniyeti üzerine etkileri konusu, uygulamaya dönük olarak incelenecektir ve Denizli ilinde bulunan beş banka çalışanları üzerinde anket çalışması uygulanacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEMEL KAVRAMLAR

#### I. HİZMET VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI

##### A. HİZMET KAVRAMI

###### 1. Hizmet Tanımı

Hizmet kavramı, insan yaşamında her alanda kullanılmaktadır. Fiziksel mallardan farklı olması nedeniyle hizmetlerin tanımlanması daha zordur. Hizmetler; güzellik salonlarında verilen hizmet etkinliklerinden, sigorta şirketlerinin sunduğu hizmet etkinliklerine kadar çok geniş bir alana yayılmakta ve çok çeşitli heterojen etkinlikleri kapsamaktadır. Bu nedenle tanımlanmasını oldukça güçtür. Gerçekten, hizmet kavramının her alanda çok değişik türde ve nitelikte yer alması bu kavramın çok değişik şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur. Bazı araştırmacılar genel kabul görmüş bir hizmet tanımının bulunmadığını, diğer bir kısım araştırmacılar ise böyle bir tanımın geliştirilemeyeceğini öne sürmektedir<sup>1</sup>. İnsanlar, her gün yaşamlarının her alanında karşılıklarına çıkan hizmet kavramıyla doğrudan veya dolaylı olarak iç içe yaşamaktadırlar. Bu bağlamda hizmet, insanların iç içe yaşayışlarının doğal bir uzantısı halini almıştır<sup>2</sup>.

İnsan gereksinimlerini karşılayan araçlar sadece elle tutulabilir ve gözle görülebilir bir özellik taşımazlar. Hizmet bu anlamda insan gereksinimlerini karşılayan ancak somut olmayan bir kavramdır<sup>3</sup>. Hizmeti, insan yaşantısının bir parçası olması boyutuyla değerlendirdiğimizde oldukça eski bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan kavramın insan yaşantısının bir parçası olarak günlük faaliyetlerden uzaklaştırılıp teknik bir boyut olarak düşünülmesi ve kavramlaştırılması oldukça yenidir.

---

<sup>1</sup> Nermin Uyuç, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Yayınları, 1. Baskı, İzmir, 1998, s.12.

<sup>2</sup> Haluk Erkut, **Hizmet Kalitesi**, İnterbank Yayını Yayın No:1, İstanbul, 1995, s.9.

<sup>3</sup> Rıdvan Karalar, **İşletme, Temel Bilgiler, İşlevler**, Düzeltilmiş 7.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s.30.

Hizmet kavramı geçmişte fizyokratlar tarafından mal üretiminden bağımsız olarak, özellikle tarımsal faaliyetlerin dışındaki uğraşlar olarak görülmüştür. Hizmetler sektörü tarım ve imalat sektörlerinde üretilen ürünlerin satışı ile birlikte sunulan, bu ürünlerin tamamlayıcı parçaları olan ve fayda ile sonuçlanan, değersiz soyut ürünler olarak görülmüştür. Adam Smith hizmete; somut, elle tutulabilir ürün meydana getirmeyen faaliyetler adını verirken, Jay Baptiste Say hizmeti, imalat yapılmayan faaliyetler ve malların faydasını artıran işlemler olarak tanımlamıştır. Say'e göre hizmet, tüketiciye tatmin ve fayda sağlayan bir faaliyet niteliğindedir. 1900'lü yıllara gelindiğinde Alfred Marshall hizmeti bir başka açıdan ele almıştır. Nitekim, Alfred Marshall hizmeti, "yaratma aşamasında kaybolan mallar" olarak tanımlamıştır. Hizmetler sektörünün ekonomi içerisindeki önemine işaret ederek tarım ve imalat sektörlerinin, üretim ve üretim çıktılarının dağıtım aşamasında ihtiyaç duydukları, ekonomik değeri olan soyut ürünler olarak tanımlamıştır<sup>4</sup>. 1960'lı yıllara gelindiğinde bazı iktisatçılar, ürün tanımlamasına karşı çıkarak, hizmetlerin, bir ürüne bağlı veya tamamen üründen bağımsız olarak sunulan ve hizmet sağlayıcı ile tüketicinin ortaklaşa gerçekleştirdikleri performanslar olduğuna dikkat çekmişlerdir. Çağdaş hizmet anlayışı da hizmetin, bir ürünün formunu değiştirmede önderlik etmeyeceği görüşünü savunmuştur.

Bu tarihsel gelişim içerisinde Amerikan Pazarlama Birliği (American Management Association-AMA) 1960 yılında hizmeti, "satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla bağlantılı olan faaliyetler, faydalar ya da tatminler" olarak tanımlamıştır. İzleyen süreçte Amerikan Pazarlama Birliği, tanımı geliştirerek hizmet tanımına istekleri ve tatmini artırıcı soyut faaliyet ifadesini eklemiş ve hizmetin bir ürünün satışı veya başka bir hizmetle sonuçlanmasının gerekli olmadığını açıklamıştır. Bu açıklamada somut bir kullanıma ihtiyaç duyulup duyulmamasının, hizmet üretimi için bir gösterge olmadığı belirtilmektedir. Bu görüşe göre, insan ihtiyaçlarını karşılayan ve fiziki olmayan her faaliyetin hizmet olarak nitelendirilmesi mümkündür. Zira bir ihtiyacın giderilmesi için yapılan bir faaliyette, o faaliyetin herhangi bir ürüne bağlı olup olmaması, hizmetin niteliğini değiştirmemektedir.

---

<sup>4</sup> Jean Gadrey, "The Characterization of Goods and Services: A Different Approach" Review Income and Wealth, Series 46, Issue 3, September 2000, s.52-54.

Ancak, herhangi bir ürüne bağlı olarak sunulan faaliyetin hizmet olarak nitelendirilmesi için belli bir fiyatının olması ve ayrıca satışa sunulması gerekir<sup>5</sup>.

Tablo 1 de geçmişten günümüze kadar yapılmış olan hizmet tanımları yer almıştır.

**Tablo 1.** Hizmetin Geçmişten Günümüze Tanımları

Fizyokratlar (- 1750)	Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler olarak tanımlanmaktadır
Adam Smith (1723-1790)	Somut, elle dokunulabilir bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler olarak tanımlanmaktadır
J.B.Say (1767-1832)	Ürünlere fayda ekleyen tüm imalat dışı faktörler olarak tanımlanmaktadır
Alfred Marshall (1842-1924)	Yaratıldığı anda varlık bulan mallar olarak tanımlanmaktadır
Batı Ülkeleri (1925-1960)	Bir malın biçiminde değişikliğe uğramayan hizmetler olarak tanımlanmaktadır
Çağdaş	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan faaliyet olarak tanımlanmaktadır

Kaynak: A.Sevgi Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi, Yay Yayınları, Eskişehir, 1998, s.2.

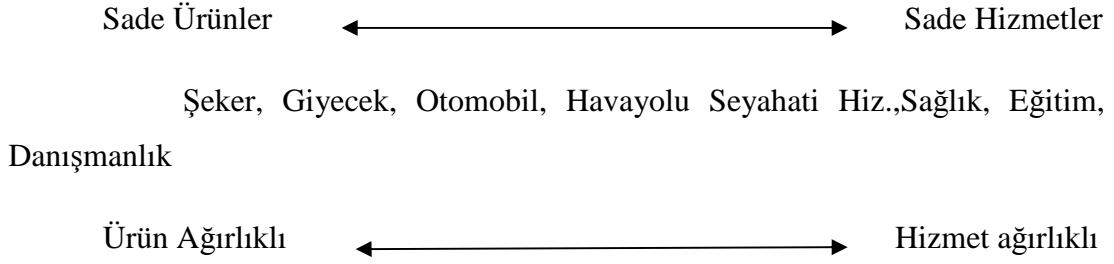
S.J.Skinner hizmeti kişi ve makinelerin insan ve araç gayretiyle yarattığı, müşterilere doğrudan fayda sağlayan, fiziksel varlığı olmayan uğraşlar olarak tanımlamıştır<sup>6</sup>. Uygulamada hizmet, müşteriye sırf ürün veya hizmet sağlamak yerine ürünle hizmetin değişik dozlardaki bileşimi olarak sunulmaktadır. İşletmelerin büyük bir kısmı mal ve hizmet bileşimini müşterilerin kullanımına sunmaktadır. Yani her ürünün saf maldan saf hizmete kadar değişen mal ve hizmet karışımından oluştuğu belirtilmektedir.

Skinner, üründen hizmete geçişi Şekil 1’de gösterildiği gibi açıklamıştır.

<sup>5</sup> Erkut, **a.g.e.**, s.10.

<sup>6</sup> Steven J. Skinner, **Marketing**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1990, s.631.

### Şekil 1. Üründen Hizmete Geçiş



Hizmet bir tarafın karşı tarafa sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir faaliyet ya da fayda olarak tanımlanmaktadır<sup>7</sup>. Hizmet üretimleriyle tüketimleri eş zamanlı olan, fiziksel bir ürün ya da yapı olmayan tüm ekonomik faaliyetlerdir<sup>8</sup>. Günümüzde ekonomide yapılan klasik imalat, ticaret ve hizmet biçimindeki üçlü ayırım yerine, her sektör kendini bir hizmet örgütü olarak konumlandırmayı seçmektedir. Buda hizmetin genel bir tanımının yapılmasını güçleştirmektedir<sup>9</sup>.

Günümüze kadar hizmet kavramıyla ilgili olarak yapılan bir diğer tanım ise Philip Kotler'dendir. Kotler hizmeti, doyum ya da yarar sağlamaları için bir bedel karşılığında tüketicilere sunulan aktiviteler olarak tanımlamaktadır<sup>10</sup>.

Hizmet kavramının çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanması, büyük ölçüde hizmet kavramının özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çeşitli şekillerde tanımlanan hizmet kavramına genel olarak bakıldığında mallardan ayrılan ayırt edici bazı özelliklerinin ortaya çıktığı görülmektedir.

## 2. Hizmetin Özellikleri

Yakın bir zamana kadar işletmeler endüstri işletmeleri, ticaret işletmeleri ve hizmet işletmeleri şeklinde ayrılabilirken, günümüzde tüm işletmelerin temel üretim

<sup>7</sup> Philip Kotler, **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, New Jersey: Prentice Hall International Inc.,1997, s.467.

<sup>8</sup> Pars Şahbaz, “**Dünya Turizm Hareketlerinin Gelişmesinde Havayolu Ulaşımının Etkisi ve Havayolu Firmalarının Türkiye’nin Tanıtımına ve Dış Turizm Talebine Etkileri**” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1999, s.3.

<sup>9</sup> Öztürk, **a.g.e**, s.2.

<sup>10</sup> Atilla Akbaba ve İzzet Kılınç, “**Hizmet kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları**” *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. Yayın no:12, Ankara, 2001, s.162.



konularının yanı sıra kendilerini bir hizmet örgütü olarak görmeleri, hizmetlerin mallardan ayrılmasına, kendilerine özgü bir takım özelliklere sahip olmasına neden olmuştur.

Hizmeti mallardan ayıran; üretim sonucunda herhangi bir mal ortaya çıkmaması, yapılan faaliyetlerin depolanamaması, anında tüketilmesi ve hizmetin hizmet verenden ayrı olarak görülememesi gibi özellikler vardır.

Hizmeti fiziksel mallardan ayıran ve kavram olarak tanımlanmasını kolaylaştıran birtakım özellikler vardır. Söz konusu özelliklerin belirlenmesi hizmetin ve buna bağlı olarak hizmet kalitesinin temel dinamiklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi hususunda yardımcı olacaktır<sup>11</sup>.

Bu özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar

<b>Fiziksel Mallar</b>	<b>Hizmetler</b>
Dokunulabilir	Dokunulamaz
Türdeştir	Türdeş değildir
Üretim ve dağıtım tüketimden ayrılmıştır	Üretim ve tüketim eş zamanlı süreçlerdir
Bir şeydir (Nesnedir)	Bir faaliyet ya da süreçtir
Temel değer fabrikada üretilir	Temel değer alıcı ve satıcı etkileşimlerinde üretilir
Müşteriler genelde üretim sürecine katılmazlar	Müşteriler üretime katılırlar
Stoklanabilir	Stoklanamaz
Sahiplik transfer edilebilir	Sahiplik transfer edilemez

Kaynak: Öztürk, **a.g.e.**,s.2.

Söz konusu farklılıkları dört temel başlıkta toplayarak hizmetlerin kendilerine ait karakteristik özelliklerini belirlemek mümkündür. Bunlar soyutluk, ayrılmazlık, değişkenlik, dayanıksızlık özellikleridir<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Sıtkı Gözlü, “**Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatiksel Yöntemler**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı 2, Ankara, 1995, s.86.

<sup>12</sup> A. Parasuraman, Valeria A. Zeithalm, Leonard L. Berry, “**A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Future Research**”, Journal of Marketing, Vol 49, 1985a, s.35.

### a. Soyutluk

Hizmetler soyuttur. Bilindiği gibi soyut kelimesi, fiziki olmayan, elle tutulamayan ve beş duyu organıyla algılanamayan anlamındadır. Bu yönüyle hizmetin en önemli özelliği soyut olmasıdır<sup>13</sup>. Hizmetin dokunulması, görülmesi, hissedilmesi, denenmesi, sergilenmesi, depolanması ve envanterinin alınarak korunması mümkün olmadığından, hizmet soyut bir özellik taşır. Müşteri, daha önceden benzer hizmetlerle ilgili deneyim yaşamamışsa hizmeti denemedi tatmin edici olup olmadığı hakkında herhangi bir sonuca ulaşamaz<sup>14</sup>. Bu nedenle, müşteriler, bir hizmeti satın alırken geçmiş tecrübelerinden faydalanır. Ayrıca, hizmetin kalitesini belirleyebilmek için satın alacağı hizmet ile ilgili bir kanıt veya somut ipuçları aramakta ve sunulan hizmetin kalitesine, hizmeti sunan personele, hizmetin sunulduğu yere, iletişim biçimine, hizmetin verilme biçimine ve fiyatına bakarak belirlemeye çalışmaktadır<sup>15</sup>.

Soyut olma özellikleri ile hizmetler;

- Depolanıp saklanamazlar,
- Patent aracılığıyla korunamazlar, dolayısıyla kolaylıkla taklit edilebilirler,
- Kalite-fiyat ilişkisini kurmak karmaşıktır,
- Mallar gibi vitrin ve raflarda sergilenemezler,
- Fiyatlandırılması konusunda objektif kriterler bulunmadığından fiyatlama zordur,
- Değişken, standart olmayan fayda sağlarlar,
- Hizmet kalitesinin ölçülmesi subjektiftir,
- Depolanamaz, üretildikleri anda tüketilirler,

<sup>13</sup> Bülent Tokat, **İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi; Örgütsel Yapı ve Türkiye'deki Uygulamalardan Örnekler**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Kütahya, 2002, s.27.

<sup>14</sup> Rıdvan Bozkurt, **"Hizmet Endüstrilerinde Kalite"**, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları Özel Sayı 2.Basım, Ankara, 1996, s.5-32.

<sup>15</sup> Kotler, **a.g.e**, s.469.

- Emek yoğundur,
- Kalite kontrolü temel olarak süreç kontrolü ile sınırlıdır,
- Kitle üretimi yapılamaz.

#### **b. Ayrılmazlık**

Hizmetlerin ikinci bir özelliği de hizmetlerin üretimi ve tüketiminin mallar gibi farklı zamanlarda olmayıp aynı zamanda gerçekleşmesidir. Hizmetlerin üretimi, satın alınması, kullanılması ve değerlendirilmesi kısa aralıklarla gerçekleşmektedir. Söz konusu durumun iki önemli sonucu bulunmaktadır. Birincisi çoğu kez hizmetin üreticisi ile satıcısının aynı kişi ve hizmetin bir parçası olmasıdır. İkincisi ise, hizmetten faydalanan kişinin hizmet üretim sürecinde yer almasıdır. Birçok hizmet türünde hizmetten faydalanan kişinin bizzat bulunması, olayı anını yaşaması gerekmektedir. Bu açıdan hizmetin başarısı veya başarısızlığı hizmeti üreten ile satın alan arasındaki ilişkiye bağlıdır. Hizmetlerde müşterinin çoğu kez hizmet üretim sürecine tanık olması sayesinde, hizmetlerin her bir müşterinin istek ve ihtiyacına uygun bir biçim ve tarzda üretilmesi mümkün olur. Burada temel faktör hizmet sunan kişinin yani, müşteriyle temas halindeki personelin müşteriyle ilişki derecesidir. Hem kişisel faktörlere göre hem de hizmetin içeriğine göre bu ilişkinin derecesi belirlenir. Örneğin, bir restoranda servis çalışanı yemek hizmetini konuğa sunarken konukta bu hizmeti aynı anda tüketmektedir<sup>16</sup>. Hizmeti tüketen kişinin hizmet hakkındaki edineceği deneyim, tamamıyla hizmeti sunan kişinin performansının yansıması olacaktır. Böylelikle hizmeti sunan personel ilgili süreçte büyük önem arz etmektedir.

---

<sup>16</sup> Haluk Koç, “**Hizmet Sektöründe Kalite**”, Mercek Dergisi, Sayı No:22, Ankara, 2001, s. 97.

### c. Değişkenlik

Hizmet, hizmeti sunan kişi açısından çok büyük farklılıklara sahiptir. Hatta aynı kişinin sunduğu hizmetler arasında da büyük farklılıklar söz konusu olabilmektedir<sup>17</sup>. Bu bağlamda hizmet üretiminde en önemli unsur insandır. İnsan unsurunun üretime katılma düzeyi arttıkça hizmetin sunumundaki değişkenlik düzeyi de artar<sup>18</sup>.

Hizmette yaşanan değişkenliğin nedenleri hizmeti sunan kişiye bağlı olabileceği gibi yeni ürünlerin ortaya çıkması ve hizmeti talep eden kişilerin refah düzeylerinde yaşanan değişikliklerde etkili olabilmektedir. Bu anlamda, hizmet arz ve talebinde sık sık değişiklikler söz konusu olmaktadır. Hizmete olan talep mevsimden mevsime, yıldan yıla, günden güne ve hatta saatten saate bile değişebilmektedir. Bu durum hizmet üretim kapasitesinin belirlenmesini engellemektedir ve böylelikle hizmet üretiminde sürekli bir değişikliğin yaşanmasına neden olmaktadır. Hizmet işletmelerinin yaşadığı önemli sorunlardan biri talep ve arz arasında yaşanan ve süreklilik arz eden dalgalanmalardır. Hizmetlerin stoklanamaz oluşu durumu daha da zorlaştırmaktadır.

Hizmet sektöründeki işletmeler değişkenlik riskini azaltmak yoluyla rekabet üstünlüğü ve rekabet avantajını ellerinde bulundurabilirler. Böylelikle hizmet işletmeleri farklı zamanlarda veya farklı kişilere değişik şekilde hizmet sunmak değil, istikrarlı bir şekilde aydı düzeyde hizmet sunumunu gerçekleştirmelidirler.

### d. Dayanıksızlık

Hizmetlerde stoklanamama özelliği olduğundan üretildiği anda tüketilmesi gerekmektedir. Hizmetler, mamuller gibi fiziksel dayanıklılık ve ömre sahip değildirler. Hizmetler stoklanamadığından sunulamayan her hizmet kaçırılmış bir fırsat demektir. Hizmetlerin dayanıksız olmasının nedenleri; hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamamasıdır<sup>19</sup>. Boş giden bir otobüs koltuğu, hastanın gelmemesiyle kullanılmayan bir doktor

<sup>17</sup> İlhan Cemalcılar, **Hizmetlerin Pazarlanması**, Pazarlama Dergisi, İstanbul, Haziran 1979, sayı 2.

<sup>18</sup> Valarie A. Zeithaml, A.Parasuraman, Leonard L.Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing", Journal of Marketing, C:49, Spring, 1985b, s.34.

<sup>19</sup> Öztürk, a.g.e., s.10.

randevusu depolanamayan hizmet özelliklerine örnek teşkil edebilir. Hizmete olan talep mevsimden mevsime, yıldan yıla, günden güne ve hatta saatten saate bile değişebilmektedir. Hizmette yaşanan söz konusu dayanıksızlık ve dalgalanma hizmetlerle ilgili planlama ve fiyatlandırmada karmaşıklığa neden olabilmektedir.

Bu özelliğin diğer bir sonucu, arz-talep denliğini sağlama konusunda karşılaşılan güçlüktür. Hizmete olan talebin kapasitenin altında olması durumunda atıl kapasite söz konusu olmaktadır. Atıl kapasite fırsat maliyeti doğuracağından yönetim güçlüğüne neden olmaktadır. Hizmete olan talebin kapasitenin üstünde olması durumunda ise işgücü yetersizliği, müşteri tatminsizliği, hizmet kalitesinin düşmesi ve olumsuz bir imaj yaratılması söz konusu olacaktır.

### 3. Hizmetin Sınıflandırılması

Hizmetin tanımının yapılmasındaki güçlük sınıflandırılmasında da kendini göstermektedir. Çünkü hizmetler farklı ve geniş bir yelpazede meydana gelmektedir. Uluslararası bir banka ile bir restoranın sunduğu hizmetleri aynı kategoride değerlendirmek imkânsızdır. Bununla beraber farklı hizmetlerin ortak özelliklerinden yola çıkılarak sınıflandırma yapılmaya çalışılmıştır.

Literatürde, hizmetlerin sınıflandırılması alanında yapılmış çalışmalar gözden geçirildiğinde, aşağıda belirlenmiş beş ana kritere göre sınıflandırma yapıldığı görülmektedir.

- Hizmetin özelliği-yapısı,
- Hizmet işletmesinin müşterisiyle olan ilişki türü,
- Hizmeti sunanın sahip olduğu esneklik ve inisiyatif alanı,
- Hizmete yönelik arz ve talebin içeriği,
- Hizmetin ulaştırılma biçimi,<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Murat Ferman, “**Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Bir Değerlendirme**”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı 22, Ankara, 1988, s.27.

Hizmetlerin maddi olan ve maddi olmayan hizmetler olarak farklılık göstermesi hizmetleri yapısına göre sınıflandırmamıza neden olmaktadır. Söz konusu farklılığı aşağıdaki tablo yardımıyla belirlemek mümkündür.

**Tablo 3.** Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırılması

<b>Hizmet Yapısı</b>	<b>Hizmeti Doğrudan Elde Eden Kim ya da Ne?</b>	
<b>Dokunulabilir Hareketler</b>	<p style="text-align: center;"><b>İnsan</b></p> <p><b>1- İnsan Vücuduna Yöneltilen Hizmetler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sağlık</li> <li>- Güzellik Salonları</li> <li>- Restoran</li> <li>- Yolcu Taşıma</li> <li>- Saç Kesimi</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Eşya</b></p> <p><b>2- Mal ya da Diğer Fiziksel Nesnelere Yöneltilen Hizmetler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mal Taşıma</li> <li>- Kuru Temizleme</li> <li>- Bahçe Bakımı</li> <li>- Veterinerlik</li> <li>- Endüstriyel Makine bakım, tamiri</li> </ul>
<b>Dokunulmaz Hareketler</b>	<p><b>3- İnsanların Zihinlerine Yöneltilen Hizmetler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitim</li> <li>- Tiyatro</li> <li>- Müze</li> <li>- Yayıncılık</li> <li>- Enformasyon Hizmetleri</li> </ul>	<p><b>4- Dokunulmayan Aktiflere Yöneltilen Hizmetler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bankacılık</li> <li>- Sigortacılık</li> <li>- Muhasebecilik</li> <li>- Hukuki Hizmetler</li> </ul>

Kaynak: Öztürk, a.g.e.,s.25.

Hizmetler yerine getirilirken müşterinin hizmet sunumu boyunca veya bir kısmında fiziksel olarak bulunabilme veya hiç bulunmama gibi durumlar söz konusu olabilmektedir.

Müşterinin hizmeti alırken fiziksel olarak bulunması gerektiği noktada müşterinin o hizmeti alabilmesi için zaman harcaması gerekmektedir. Bu tür hizmetlerde hizmetin sunulmuş şekli, hizmeti sunan kişinin performansı, zamanlaması gibi unsurlar devreye girmektedir. Müşteri hizmeti alırken fiziksel olarak bulunmadığı durumlarda ise hizmete konu olan unsurun teknik boyutu ve müşteriye tatmin etme derecesi önem arz etmektedir.

Hizmetin sınıflandırılmasındaki bir diğer unsur ise, hizmetin tarafları arasındaki ilişkinin derecesi ile hizmetin esneklik düzeyinin karşılaştırılmasıdır. Taraflar arasındaki ilişki yoğun ise hizmette esneklikte yüksektir. Söz konusu hizmet türlerine avukatlık, sağlık gibi sektörler gösterilebilir. Tüketicile hizmet sunan kişi arasındaki ilişki zayıf ise hizmet sunumundaki esneklikte düşük olacaktır. Toplu taşıma araçları, fastfood sektörü gibi sektörler örnek gösterilebilir. Bu bağlamda, tüketiciyle hizmeti sunan kişi arasındaki ilişki bireysel düzeye yaklaştıkça esnekliğin arttığı görülmektedir.

Hizmetleri hizmetlerin üretildikleri yer bakımında da sınıflandırmak mümkündür. Bazı hizmetlerde hizmet işletmesi; örneğin, temizlik şirketleri, tüketicinin ayağına gelirken, diğer bazı sektörlerde müşterinin hizmetin gerçekleştiği yere gitmesi gerekmektedir. Berber dükkânı, banka gibi yerler örnek teşkil edebilmektedir<sup>21</sup>.

Hizmet konusunda yapılan sınıflandırmada hizmetin ürünlerden ayrılmasının yanı sıra kendi içerisinde de farklılaştığı görülmektedir.

---

<sup>21</sup> Erkut, a.g.e, s.30.

## **B. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI**

### **1. Hizmet Kalitesi Tanımı**

Hem imalat sektörü hem de hizmet sektörü ekonomiye katkıları bakımından vazgeçilmez niteliktedir. Başta kalitenin yükseltilmesine yönelik çalışmalar somut ürünler sunan imalat sanayinde uygulama alanı bulmasına karşılık, hizmetler sektörünün büyüüp gelişmesi ve ekonomide dikkate değer bir yer tutması nedeniyle bu sektöre de uyarlanmıştır. Özellikle hizmetler sektöründe bilgi teknolojisinin büyük bir öneme sahip olması, ulaşım ve iletişim teknolojilerinin her geçen gün büyük bir hızla ilerlemesi, söz konusu kalite kavramının daha çok önem kazanmasına sebep olmuştur.

Hizmetler sektöründe kalitenin tanımına bakıldığında kalitenin ifade ettiği anlamın kişiler ve işletmeler açısından her geçen gün değiştiğini göstermektedir. Kalite kavramı, başlangıçta parayla eşdeğer olarak görülmüştür. Tüketici algılamasına göre yüksek fiyat, yüksek kalite ile doğru orantılı olarak algılanmaktaydı. Ancak ekonomik yapının değişmesi, bilgi teknolojisinin ilerlemesi ve bilgiye ulaşımın kolay hale gelmesiyle beraber artan rekabet ortamı kalitenin müşteri ve işletme açısından algılanış şeklini de doğrudan değiştirmiştir. Söz konusu değişim kaliteyi, fiyatlardan ziyade üretimin ve hizmet sunumunun her aşamasında yerine getirilmesi ve kontrol edilmesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkarmıştır. Mevcut ekonomik yapıda fark yaratmak ve ayakta kalabilmek, kendilerini yarınlara taşıyabilmek isteyen işletmeler bir yandan müşteri isteklerini karşılayabilmek için gelişen teknolojiyi izlemek diğer yandan da kaliteye bakış açılarını ve yaklaşımlarını değiştirmek zorunda kalmışlardır.

Kalite, 1990'lı yıllarda kendisini iş yaşamında çok fazla oranda göstermiştir. Kalite, mal kalitesinin iyileştirilmesini sağlarken bunun yanında hatalı üretimin asgari düzeye indirilmesini sağlar. Böylece kaliteyle daha düşük maliyetle daha üstün malların üretilmesi mümkün hale gelmektedir. Bununla beraber kalitenin artırılması için yapılan çalışmalar hizmet maliyetlerini düşüreceklerdir

Kalite ile ilgili literatür incelendiğinde bu alanda yapılan çalışmaların imalat işletmelerine yönelik olduğu görülmüştür ve kalitenin mal ve hizmet üretimine



yönelik bir yaklaşım olduğuna inanılmıştır. Ancak, son yıllarda kalite yeni bir yaklaşım olarak irdelenmiştir. Kalite artık bir işlem değil bir stratejidir. Stratejik yaklaşıma göre müşteriler işletmenin stratejik çıkar taşıyan gruplarıdır. Bundan dolayı bir işletmenin ürettiği mal veya hizmet, müşterinin beklentilerini veya ihtiyaçlarını karşıladığı sürece kaliteli olmaktadır<sup>22</sup>. Günümüzde kalite klasik kalıplarından çıkarılmış olup esnek ve dinamik bir yapı kazandırılmıştır. Kalitenin müşteri isteklerine uygunluk<sup>23</sup> kavramından yola çıkması ona söz konusu esneklik ve dinamizmi kazandırmıştır<sup>24</sup>. Aynı kalite standartlarına sahip ürün ve hizmetler müşterinin ihtiyaç ve istek seviyesine göre değişik şekillerde algılanmaktadır.

Kalite literatürde çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. W.Edward 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<sup>25</sup>. Tanımlardan ilki kalitenin üretim süreciyle alakalı olarak somut yönünü vurgularken, diğer tanımda müşteri tarafından algılanan psikolojik yönünü vurgulamaktadır.

Günlük hayatta kalite kavramının pahalı olduğuyla ilgili bir yanlış bulunuşuyla birlikte kalitenin maliyeti müşterilerin istediğini üretebilmek ve üretileni müşteriye verebilmek amacıyla yapılan harcamaların tamamını oluşturmaktadır.

Hizmet kalitesi; insanın insandan beklediği hizmet beklentileri doğrultusunda alabilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Eğer müşterinin memnun olması isteniyorsa müşteri istekleri çok yakından takip edilmelidir.

Günümüzde hizmet endüstrisi ulusal ve uluslararası ekonomide önemli bir yere sahiptir. Hizmet işletmeleri bireysel ihtiyaçları karşıladığı gibi endüstriyel ihtiyaçları da karşılamaktadır. Bunu ulaşım, iletişim, teknoloji, finansal hizmetler

---

<sup>22</sup> Uyguç, a.g.e., s.1.

<sup>23</sup> Claus Moller, **Personel Quality**, TMI A/S Denmark, 1987, s.88.

<sup>24</sup> Erkut, a.g.e., s.6-7.

<sup>25</sup> W.Edwards Deming, **Krizden Çıkış**, Çeviri: Cem Akış, İstanbul Kalder Yayınları; İstanbul, 1988, s.56.

gibi sektörlerle gerçekleştirerek endüstrinin her aşamasında üretime yardımcı olmakla beraber süreci kısaltmakta ve hızlandırmaktadır<sup>26</sup>.

Bu anlamda hizmet işletmeleri güvenilirlik, duyarlılık, kararlılık, yeterlilik, ekonomiklik, ulaşılabilirlik, nezaket, inanılabilirlik gibi unsurları geliştirerek tüketicilerin hizmet kalitesi algılamalarını daha kolay fark edip rekabet konusunda fark yaratmalıdır.

## 2. Hizmet Kalitesinin Özellikleri

Hizmet kalitesini etkinlik ve verimlilik olarak iki açıdan incelemek mümkündür. Etkinlik, müşteri tarafından arzu edilen hizmet özellikleri ve karşılama derecesiyle alakalıdır. Örneğin, bir otel odasının dekoru ve içindeki malzemeleri, bir restoranda verilen yemeğin miktarı, hizmetin etkinliğiyle alakalıdır. Verimlilik ise hizmetin yerine getirilmesinde harcanan zamanla alakalıdır<sup>27</sup>.

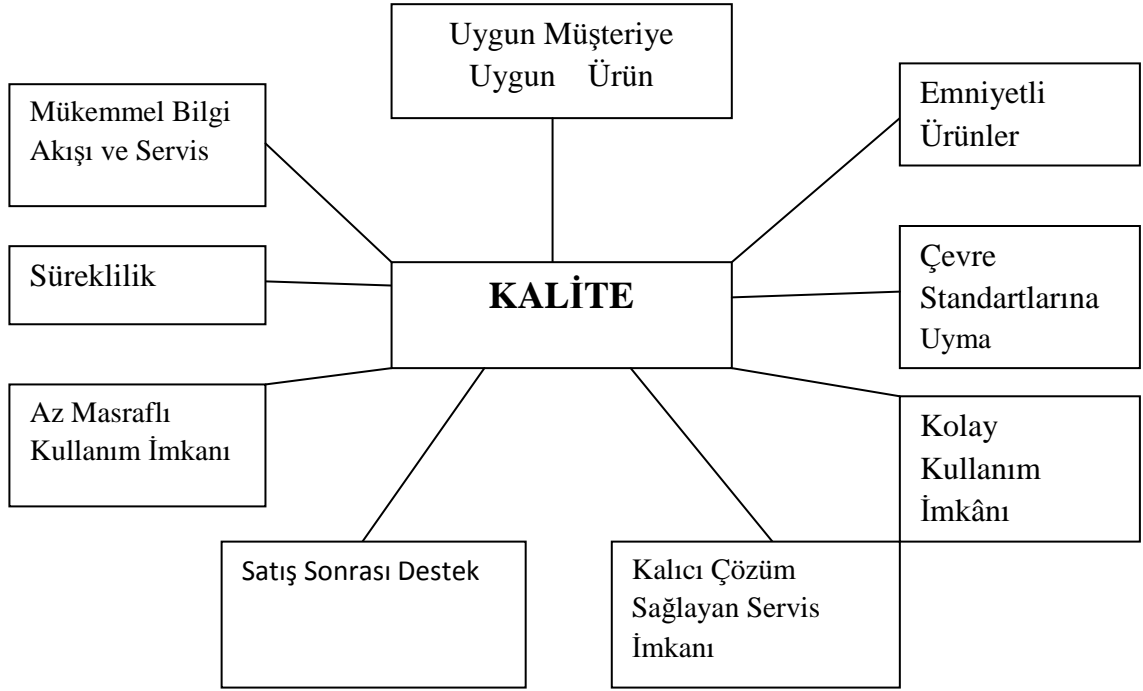
Hizmet sunumunda öncelikle müşteriye uygun hizmetin verilmesi esastır. Hizmet müşterinin eksikliğini hissettiği bir ihtiyacı gidermeye yönelik olmalıdır. Öyle ki kalite, herhangi bir ürün sınıfının özelliklerinin insan topluluklarının isteklerini karşılayabilme derecesi olarak belirmektedir. Söz konusu hizmet yerine getirilmeden önce müşteriyle kurulan iletişim süresince müşterinin duyduğu ihtiyaç tam anlamıyla analiz edilmelidir. İhtiyaç yerine getirilirkenki süreçte son derece hızlı, emniyetli, hatasız işlem yapmak sunulan hizmetin kalitesinin yüksek olmasını sağlayacaktır. Hizmette kalite kavramında esas olan, hizmetin yerine getiriliş aşamasındaki titizlikle beraber hizmet sunumunun ardından sunulan hizmete yönelik olarak müşteriyle iletişimin devam ettirilmesidir. Müşterinin yaşayacağı olası aksaklıklarda süratle müdahale edilmeli ve kalıcı çözümler bulunmalıdır.

---

<sup>26</sup> Saadet İyidoğan, “**Hizmetler Sektörü: Büyümenin Yeni Platformu**”, ERC/METU Uluslararası Ekonomi Kongresi V, Ankara, 2001, s.12-13.

<sup>27</sup> Gültekin Yıldız, “**Hizmet Sektöründe Performans Ölçümü ve Önemi**”, MPM Yayınları, Sayı:540, Ankara, 1996, s.623.

**Şekil 2.** Kalitenin Sahip Olması Gereken Özellikler



Kaynak: Öztürk, a.g.e., s.52.

Günümüzde kalite kavramı üretilen ürünün üretim sürecinde tabi olduğu işlemlerle sınırlı olan bir kavramdan çok daha fazlasını barındırmaktadır. İşletmeler ürün ve hizmetlerin üretimi, satışı ve satış sonrası sağladıkları desteğiyle bit bütün olarak değerlendirilmektedir. Öncelikle emniyetli ürünler üretmesi beklenen işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken çevre standartlarına uyması zorunluluğu bulunmaktadır. Günümüzdeki mükemmeliyetçi müşteri profili sunulan ürün ve hizmette kalite arayışında ihtiyacına en kolay, hızlı, ucuz cevap veren ürün ve hizmetleri tercih etmektedirler. Bu anlamda rekabetçi piyasada varlığını sürdürmek isteyen işletmeler açısından fark yaratma zorunluluğunun kalite unsuruyla yapılması kaçınılmaz olmuştur. Müşteriye sattığı ürün ve hizmetle ulaşmayı başaramamış olan işletmeler satış sonrası bilgi akışı ve destekle müşteriyle olan iletişimi devam ettirmekte ve böylelikle satış sürecini sürdürmektedir.

### 3.Hizmet Kalitesi Boyutları

Hizmet kalitesi, ürün kalitesi gibi tek boyutlu olabilen bir kavram değildir. Hizmet kalitesinde gerçekleşen artış veya azalışlar birçok bileşenin sonunda oluşan bir durumdur. Böylelikle hizmet kalitesinin ölçülmesi, özellikle hizmetlerin heterojen olma özelliğinden ötürü, herhangi bir malın kalitesinin ölçülmesinden daha zordur<sup>28</sup>. Bu yüzden, hizmet işletmeleri rekabet edebilme güçlerini koruyabilmek amacıyla sürekli olarak tüketici beklentilerini aşan kalitede hizmet üretmek zorundadırlar<sup>29</sup>. Bu stratejinin uygulanabilmesi için hizmete bağlı olan kalitenin tüm boyutlarının dikkate alınması gerekir. Hizmet kalitesi boyutlarını, teknik kalite ve fonksiyonel kalite olarak incelemek mümkündür<sup>30</sup>. Bu bağlamda algılanan hizmet, tüketici bakış açısı ile bir kısmı teknik, bir kısmı fonksiyonel olan hizmet boyutları paketinin bir sonucudur. Algılanan hizmet kalitesi tüketicilerin bekledikleri hizmet ile algıladıkları hizmeti karşılaştırma esasına dayanır. Söz konusu algılama neticesinde müşterilerde belli bir firma imajı belirmektedir. Bu nedenle firmanın müşteriler açısından nasıl görüldüğü önemlidir. Müşterilerde oluşan bu yargı firmanın sürekliliği ve geleceğini etkileyecektir. Firmalarla yaşanan deneyimler sonucu müşterilerde oluşan firma imajı<sup>31</sup> son derece önemli olup günümüz rekabetçi piyasa koşullarında firmanın var olabilme şansını belirlemektedir. Bu anlamda ürünün tamamlayıcı niteliği olan hizmetin kalitesinin artırılmasına yönelik olarak teknik ve fonksiyonel boyutlar üzerine yoğun bir hassasiyet sergilenmeli, sunulan hizmetin kalitesinin sürekliliği sağlanmalıdır.

---

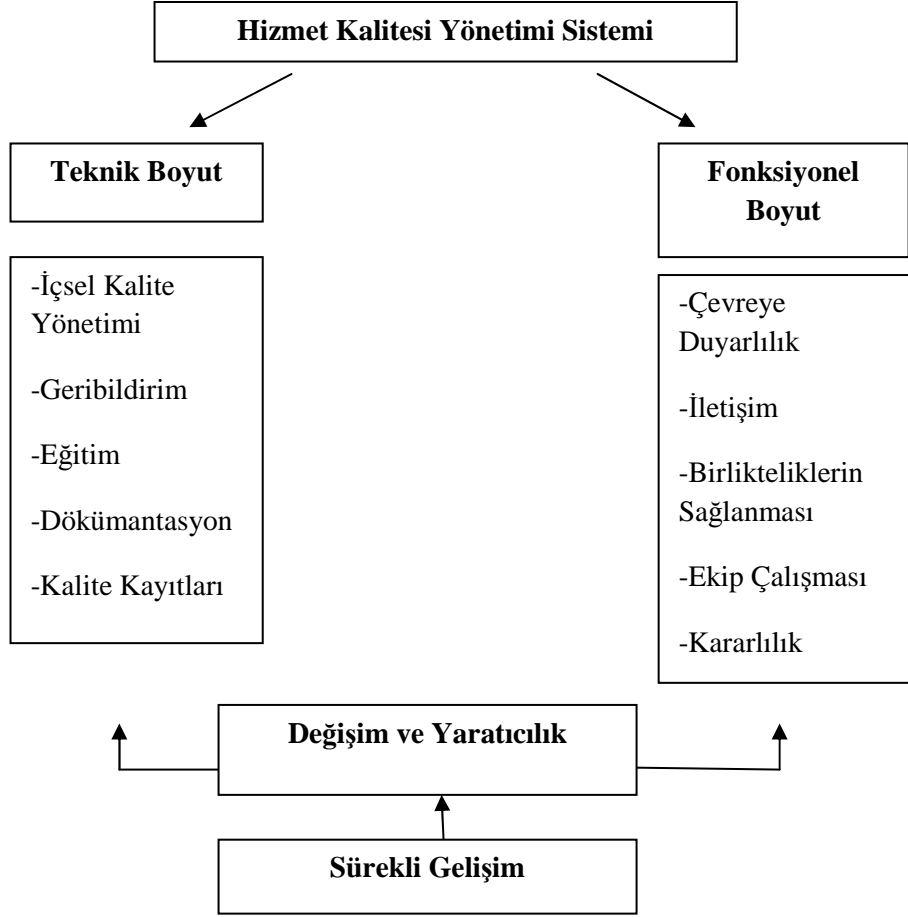
<sup>28</sup> Parasuraman vd.1985a, s.16.

<sup>29</sup> Richard B.Chase, Robert H. Hayes, “**Beefing Up Operations in Service Firms**”, Sloan Management Review, England,1991, s.16.

<sup>30</sup> Christian Grönroos, “**A Service Quality Model and Its Marketing Implication**”, European Journal of Marketing, 1984, s.38-39.

<sup>31</sup> Erkut, **a.g.e.**,s.46.

**Şekil 3. Hizmet Kalitesi Yönetimi Sistemi**



**Kaynak:** L.S.Pheng, “Managing Total Service Quality”, Managing Service Quality. Vol.8, No:1, 1998, s.42.

Hizmet kalitesi sunulan ürün veya hizmetin teknik ve fonksiyonel boyutunun bileşiminden oluşmaktadır. Bu iki boyut arasındaki etkileşim ve bütünlük sunulan hizmetin kalitesini artırmada önemli bir unsurdur. Günümüz rekabetçi piyasaların yoğunluğu, iletişim ve teknolojik yeniliklerin var oluşu söz konusu ürün ve hizmet üretiminin ve sunumunun sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Böylelikle işletmelerin ayakta kalabilme ve rekabet edebilmesi anlamında makine teçhizat, insan gücü, üretim, satış, satış sonrası destek

gibi unsurlarda sürekli bir değişim yaşaması ve rakibi olan firmalara göre fark yaratması gerekmektedir.

### **a.Hizmet Kalitesinin Teknik Boyutu**

Bir malın teknik performansı o malın teknik boyutu olarak adlandırılmaktadır. Hizmet içeriğinde teknik performans, hizmet üretim sürecinin teknik sonucudur. Teknik kalite hizmet sunumu süreçlerinde müşterinin “ne” aldığıyla alakalıdır. Müşterinin bir trene binip yolculuk yapması, bir otel odasını kiralaması örnek olarak gösterilebilir. Böylelikle, üretim süreci bittiğinde müşteriye ne kaldığı olarak da adlandırılabilir.

Hizmetler, müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Grönroos’a göre teknik kalite, yerine getirilen hizmetin, müşterinin hizmet ihtiyacını karşılamasıdır. Bir malın yeterli teknik performansı, müşteri memnuniyeti için ön koşuldur. Bunun içinde tüketiciyi iyi tanımak gerekmektedir. Tüketicinin beklentileri ile algıladıkları arasındaki ilişki hizmetin kalitesi açısından önemli bir unsurdur. Ancak tüketici hizmeti ve hizmet kalitesini değerlendirirken mallarda olduğu gibi rahat hareket edemeyecektir. Alınan hizmetin, içerisinde insan unsurunu barındırmasından ötürü, hizmetin farklı zamanlarda farklı şekillerde sergilenmesi söz konusu olabileceğinden net bir değerlendirme yapılabilmesi mümkün değildir. Bu nedenle tüketici tarafından yapılan bu değerlendirme sonuca varma açısından atılan ilk ve önemli bir adımdır.

Bu anlamda hizmet kalitesinin artırılmasında beklenen kalite ile algılanan kaliteyi birbiriyle uyumlu hale getirmek gerekmektedir. İşletmelerin sahip oldukları know-how, teknik çözümler, personelin teknik yeterlilikleri işletmede teknik kalite boyutunu oluşturmaktadır. Makinelerin ve bilgisayar destekli sistemlerin kullanımının artırılması teknik anlamda destekleyici bir unsur olacaktır. Bu anlamda teknik anlamda yaşanan olumsuzluklar ve aksaklıklar nedeniyle temel hizmete ilişkin başarısızlıklar tüketicinin farklı arayışlar içerisine girmesine neden olabilecektir. Böylelikle ilk aşamada işletim sistemleri ve fiziksel ekipmanların varlığı gerekli olmakta olup bu sistemlerin nasıl işlediği ve ekipmanları nasıl kullanacağını bilen yetenekli elemanların bulunması gerekmektedir.

## **b. Hizmet Kalitesinin Fonksiyonel Boyutu**

Bir malın yeterli teknik performansı hizmet kalitesi için ön koşuldur ancak yeterli değildir. Temel hizmetin yerine getiriliş biçimi fonksiyonel kaliteyi oluşturmaktadır. Fonksiyonel kalite hizmet işletmeleri tarafından üretilen malların tüketicilere “nasıl” ulaştırıldığı ve/veya sunulduğu sorusunu yanıtlayan kalite boyutudur. Bir diğer deyişle hizmetin nasıl yerine getirildiğiyle alakalıdır. Hizmet kalitesinin esaslı unsurlarındadır ve amacına uygun yerine getirilmediğinde önemli aksaklıklara sebebiyet vermektedir. Ancak burada önemli olan konu, fonksiyonel kalitenin, tüketiciler tarafından objektif olarak değerlendirilememesidir. Başka bir deyişle, fonksiyonel kalite, müşteriler tarafından son derece subjektif olarak değerlendirilir ve teknik kalite kadar çizgileri belli değildir.

Fonksiyonel boyut, hizmetin müşteri üzerinde yarattığı psikolojik etkiyi yansıtır. Bir hizmetin fonksiyonel boyutu yeterli değilse müşteri memnuniyeti yerine getirilemeyecek olup kalite anlamında önemli bir kayıp söz konusu olacaktır. Müşterilerin davranışlarına bakılarak mal ve hizmetlere ilişkin değer algılarının rolüne bağlı olarak kalitenin müşterinin satın alma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir<sup>32</sup>.

Grönross'a göre fonksiyonel kalite, algılanan hizmetin çok önemli bir boyutudur ve bazı durumlarda teknik kalite boyutundan daha büyük önem arz etmektedir<sup>33</sup>. Hizmet kalitesine önem veren bir yönetim, fonksiyonel kalitenin ön plana çıkarılmasına önem vermelidir. Modern pazarlama faaliyetleri geleneksel pazarlama faaliyetlerinden farklı olarak hizmetin nasıl yerine getirildiği hususuna ayrıca önem vermektedir. Böylelikle yöneticiler müşterilerin ihtiyaçlarını doğru analiz edip, ihtiyaçların nasıl karşılandığı hususuna dikkat çekerek müşteri memnuniyeti sağlama yönünde çaba göstermelidir.

Fonksiyonel kalitede müşteriye nasıl hizmet edildiğinin objektif olarak ölçülmesi, standartlaştırılması ve sistematikleştirilmesi oldukça zordur. Fonksiyonel

---

<sup>32</sup> Christian Grönross, “**Service Management and Marketing Managing the Moments of Thirth in Service Marketing**”. Toronto Lexington Books, Toronto, 1984, s.41.

<sup>33</sup> Grönross, a.g.e.,s.42.

kalite müşterinin ön yargılarından ve algılamalarından etkilenmektedir<sup>34</sup>. Teknik kalite ne kadar iyi olsa da fonksiyonel kalitedeki bu tarz sorunlar müşteriler tarafından tolere edilemez, bu da toplam kalitede azalmaya neden olur ve firma imajı etkilenir. Bu bağlamda bir hizmet işletmesi bakımından beklenen hizmet ile algılanan hizmet aralığını mümkün olduğu kadar daraltmak gerekmektedir. Bu sebeple yöneticiler, teknik kalite ve fonksiyonel kalitenin nelerden etkilendiğini ve bu kalite boyutlarının müşteri tarafından nasıl algılandığını anlamak zorundadırlar<sup>35</sup>.

Hizmeti sunan kişinin nazikliği, güvenilir olması, hizmet etmeye istekliliği, hataları telafi etme yeteneği, saygılı davranışları ve müşterinin isteklerini algılayıp anında harekete geçmesi süreç kalitesi için önemlidir<sup>36</sup>. Hizmeti sunan kişinin öneminin yanı sıra hizmetin sunulduğu ortamın fiziksel görünümü de hizmet kalitesinde tamamlayıcı bir unsur niteliğini taşımaktadır<sup>37</sup>.

Sunulan hizmetin teknik ve fonksiyonel kalitesinin bileşimi sonucu oluşan işletme imajının, hizmeti sunan kişinin yeterliliğiyle birleşmesi sonucu, firmanın sunduğu hizmetin kalite düzeyi belirlenmektedir.

---

<sup>34</sup> Kadir Ardiç ve Aliye Güler, “**Reklamlarda Vurgulanan Ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama**”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı No:14, Ankara, 2000, s.20.

<sup>35</sup> Grönross, **a.g.e.**1984,s.43.

<sup>36</sup> Parasuraman vd, 1985a, s.32.

<sup>37</sup> Osman M.Karatepe, “**Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme**”. H.Ü.İİBF Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, Ankara, 1997, s.43.





Grönross, iyi teknik çözümler, çalışanların teknik yeterlilikleri, makinelerin uygun kullanımı ve bilgisayar tabanlı sistemlerle teknik kalitenin artırılabilceğini savunmuştur<sup>38</sup>.

Şekil 4'ten de anlaşılacağı üzere hizmet kalitesinde teknik ve fonksiyonel boyutun koordinasyonu söz konusudur. İşletmenin sahip olduğu teknik ve fonksiyonel yapılanma işletmenin imajı üzerinde belirleyici olmaktadır. Geleneksel pazarlama araçlarının da kullanımıyla şekillenen hizmet sunumu hizmeti tüketen tarafından değerlendirilmektedir.

## **II. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI**

### **A.ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ TANIMI**

Günümüz işletmeleri için önemi gittikçe artan çalışan memnuniyeti kavramı, çalışanların işlerindeki ve iş çevrelerindeki deneyimleri sonucu oluşan olumlu duygu olarak tanımlanabilir<sup>39</sup>. Çalışma yaşamında, çalışanların işinden memnun olması, yaptığı işi kendi kişiliğiyle, zevkleriyle bağdaştırabilmesi vaktinin büyük bir çoğunluğunu işyerinde geçiren çalışan için mutlu olmasına yol açacaktır. Çalışanın iş tatmini yaşaması performansını doğrudan etkileyeceğinden gerek bireysel başarısı gerekse bağlı bulunduğu işletmenin başarısı bundan son derece olumlu etkilenecektir.

Çalışan memnuniyeti, çalışanlara ödenen ücrete, örgütün yükselme ve kariyer imkânlarına, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerine ve örgüt içindeki konumlarına, statülerine, eğitim ve geliştirme imkânlarına, genel olarak çalışma şartlarına (araç-gereç, bina, güvenlik v.d.), yapılan işin içeriğine, çalışma saatlerine, işin sürekli bir iş olup olmadığına ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilere bağlı olarak değişmektedir.<sup>40</sup> Bununla beraber çalışan memnuniyeti kavramı stres, iş yükü, örgüt

<sup>38</sup> Grönross, a.g.e.1984,s.43.

<sup>39</sup> Martina Trbanc, “Company Conditions and Employee Satisfaction” <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/08/SI06080191.htm>, 2006.

<sup>40</sup>Trbanc, a.g.e. <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/08/SI06080191.htm>,

politikaları, takdir edilme, gibi örgütsel faktörler ve çalışanların eğitim, yaş, cinsiyet gibi demografik özelliklerine göre de değişebilmektedir.<sup>41</sup>

Çalışan memnuniyeti sonucunda oluşan iş tatmini ise, çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır<sup>42</sup>.

İş tatmini tanım olarak; bireyin sahip olduğu işini olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur. Diğer bir deyişle, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. Bu anlamda iş tatmini, bireyin işine karşı duyduğu tutumların bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş tatmininin özellikleri konusunda aşağıdaki özellikleri sıralamak mümkündür<sup>43</sup>:

- İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusu ve bu arzusunu gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler.
- Farklı çalışanların önem ve öncelik verdiği konular farklılık gösterir. Bu nedenle farklı konumlardaki çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatmin düzeyi elde edebilirler.
- İş tatmini bireysel algılama düzeyiyle ilintilidir. Bir çalışanın arzularının, değerlerinin ve elde ettiklerinin farkında olmaması, bunların tam ve doğru biçimde algılanmaması imkânı her zaman vardır.
- İş tatmininin işe ve ilişkilere karşı duygusal ve kişisel bir tepki olması nedeniyle gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman için kolay değildir.
- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi

---

<sup>41</sup> Derek R. Allen, **Wilburn Morris, Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line**, ASQ Quality Press, New York, 2002, s.17.

<sup>42</sup> T.Oshagbemi, “**Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers**”, Women in Management Review, New York, 2000, s.334.

<sup>43</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.389.

sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatmini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır.

Çalışan memnuniyeti günümüz iş yaşamında gerek özel gerekse de kamu sektörünün büyük önem verdikleri bir kavramdır. Bunun temel nedeni, memnuniyet düzeyinin işletme faaliyetlerini gerek dolaylı gerekse de doğrudan etkilemesidir. Kavramın kurumlar açısından önemi, çalışanların işle alakalı sağlığı ve verimiyle yakından ilişkili oluşudur. Örneğin, çalışan memnuniyetinin düşük olması sebebiyle kurum içinde yaygınlaşan sağlık sorunları, gerek kurumların gerekse de devletin üzerinde ciddi maliyetlere yol açmaktadır.<sup>44</sup>

Çalışan memnuniyetinin önemi sadece çalışanların yaşadıkları sağlık sorunları ve bu nedenle kurumların ve devletin katlanmak zorunda oldukları maliyetlerle sınırlı değildir. Çalışan memnuniyeti, iş gören düzeyinde verimliliği, performansı, işletmeye bağlılığı, iş gören devrini, tüketicilere sunulan hizmet kalitesini ve tüketici memnuniyetini etkileyen bir olgudur. Böylelikle işletme performansını ve işletmenin rekabet edebilirlik seviyesinin belirlenmesinde de doğrudan etkide bulunmaktadır.<sup>45</sup>

Günümüzde birçok organizasyon, sahip olduğu iş gücüyle daha etkili ve verimli çalışarak rekabet gücünü ve hizmet kalitesini artırmaya çalışmaktadır. Bunu yaparken de sahip olduğu iş gücünü kaybetmenin yaratacağı maliyetten kaçınmaya çalışmaktadır. İş görenlerin kurumla olan faaliyetlerinin etkin ve verimli olması için çaba sarf edilirken diğer yandan iş görenlerin gelişimlerini sağlayarak kurumla olan bağları güçlendirilmeye çalışılmaktadır.

---

<sup>44</sup> Nursel Telman, Pınar Uysal, **a.g.e.**, s.11.

<sup>45</sup> Zeynep Kuşluvan, **“Turizm İşletmelerinde İş Tatmini”**, Turizm Örgütlerinde Örgütsel Davranış, MKM Yayıncılık, Bursa, 2009, s.51.

## B.ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan memnuniyeti kavramı birkaç bileşenin bir araya gelmesi neticesinde oluşan bir kavramdır. Luthans'a göre özellikle beş kavram bunda özellik arz etmektedir. Luthans, beş faktörü şu şekilde sıralamaktadır<sup>46</sup>;

- İş özellikleri,
- Ücret ve yan haklar,
- Terfi fırsatları,
- Amirler,
- Çalışma arkadaşları

Çalışan memnuniyetini etkileyen ana unsurlar bu şekilde sıralanmakla beraber bunların yanı sıra etkide bulunan alt unsurlarda söz konusu olabilmektedir. Öte yandan çalışan memnuniyeti irdelenirken söz konusu unsurların tek tek geçerli olmasının yanı sıra bir bütün olarak da değerlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışan memnuniyeti bireyin işine karşı duyduğu tutumların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tutumlar birçok faktörün birleşmesiyle oluşmaktadır. Bu anlamda, çalışan memnuniyet çeşitli faktörlerin bir araya gelmesi sonucu oluşan duygusal durumun bir yansımasıdır.<sup>47</sup> Söz konusu faktörler aşağıdaki maddeler halinde sıralanabilir.

### 1. Örgütsel Faktörler

Çalışanın işinden memnuniyet duymasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartları etkili faktörlerdir. Bu faktörler bireysel değil toplumsaldır. Yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülebilir, karşılaştırılabilir türdendir. Memnuniyeti birbiriyle ilintili çok sayıda tutumun bileşeni olarak görmek mümkündür. Memnuniyet, çalışanın iş ve iş ortamına ilişkin

<sup>46</sup> Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, McGraw-Hill Companies Inc, New York, 2002, s.230.

<sup>47</sup> Yönelim Araştırma Danışmanlık Hizmetleri A.Ş., “**Koç Grubu Şirketleri Çalışan Memnuniyeti İncelemesi**”, <http://www.yoneliमारastirma.com.tr>

bir dizi faktörün oluşturduğu tutumların bileşkesidir<sup>48</sup>. Örgüt içerisinde fiziksel çalışma koşulları, ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, organizasyonların politikaları çalışanın işle alakalı memnuniyeti üzerinde son derece önemlidir.

#### a. Fiziksel Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşulları ile çalışan memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Fiziksel koşulların uygun olması hizmet sunumunda çalışanın performansını artırarak memnuniyet düzeyi üzerinde olumlu bir etkiye bulunmaktadır. Fiziksel koşulların olumsuzluğu ise stresin oluşmasına ve yaşanan gerginlik sonucu memnuniyetsizliğin meydana çıkmasına sebebiyet vermektedir.<sup>49</sup> Mavi yakalı çalışanların memnuniyet düzeylerinin büro ortamında çalışanlardan ve yöneticilerden daha düşük olmasının en önemli sebebi fiziksel çalışma koşullarındaki zorluklardır.<sup>50</sup>

İşletmelerdeki çalışma koşulları konularında yapılan araştırmalar, örneğin, çok yüksek ve çok düşük hava sıcaklığının verimde azalmaya, iş doyumsuzluğuna, iş kazalarına ve meslek hastalıklarına yol açtığını göstermektedir. İdeal çalışma sıcaklıkları ise yapılan işe göre değişmektedir. Aşağıdaki çizelgede bazı çalışma koşullarındaki ideal hava sıcaklıkları verilmiştir.

	İdeal Hava Sıcaklığı (°C)
Hafif Türde İşler	18,3
Bürolar, Oturarak Çalışılan Yerler	19,4-22,8
Çok Fazla Hareket Gerektiren İşler	12,8-15,6

Kaynak: Telman, Ünsal, a.g.e.,s.40.

<sup>48</sup> Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s.332.

<sup>49</sup> Meltem Babacan, **İş Tatmini ile Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek**, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2000, s.40.

<sup>50</sup> Telman, Ünsal, a.g.e., s.40.

Sıcaklığın yanı sıra havadaki nem oranı da çalışılan ortamın rahatlığı konusunda etkiye sahiptir. Havadaki nem oranı %70'i geçmemelidir. Çok düşük nem boğaz ve burun kurumasına neden olarak çalışanları rahatsız etmektedir.

Çalışma ortamındaki konforu etkileyen bir diğer unsur da hava akımıdır. İş yerlerinde daima bir miktar hava akımı bulunmaktadır. Söz konusu hava akımı tek veya çok yönlü olabilir. Akım hızı 0.2 m/saniye ile 5.0 m/saniye arası, bazen de daha çok olabilir. Hava sıcaklığın normal seyrinde olduğu durumlarda saniyede 0.25 m.lik hava akımı ideal kabul edilir.<sup>51</sup>

Çalışma ortamındaki gürültü de dikkat dağılması, algılama bozuklukları, iletişim kopmaları gibi olumsuz durumlara sebebiyet vermektedir. Böylece çalışma verimini azaltıp iş kazalarına sebebiyet verebilmektedir. Aydınlatma çalışma verimini etkileyen bir diğer faktördür. İş yerinin, her şeyden önce çalışanın huzurlu çalışmasına olanak verecek bir atmosfere sahip olması kabul edilen bir gerçektir. Aydınlatma tekniği, bu açıdan sadece göz sağlığı için değil ruhsal denge ve huzur için de yerine getirilmesi gereken bir durumdur.

Bunların yanı sıra çalışma ortamındaki renkler, kullanılan araçların, makine ve cihazların metrik ölçümleri ve konumları da iş yerlerindeki uygun çalışma koşullarının sağlanmasında rol oynamaktadır. İşyerindeki koşulların uygun olması, sonuç olarak çalışanların harcadıkları statik ve dinamik güçleri en aza indirecek, emniyeti sağlayacak, zihinsel ve manevi açıdan çalışanı yormayacak ve verimliliği artıracaktır.<sup>52</sup> Çalışma koşullarının ergonomik dizaynı gerek hizmet sunumunda gerekse de çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu etkide bulunacaktır.

### **b.Takdir Edilme ve Ödüllendirilme**

Bir kurumdaki işten ayrılmaları azaltmanın ve çalışan memnuniyetini yükseltmenin en iyi yollarından biri, çalışanlara yönelik takdir ve ödül sistemleri oluşturup, bu sistemleri uygulamaya geçirmektir. Başarılı çalışmalarını fark edilen çalışanlar daha fazlası için gayret gösterecektir. Başarı duygusunu hissetmek hem

<sup>51</sup> Tarık SAĞIR, **İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, s.62.

<sup>52</sup> Muhittin Şimşek, **İş Hayatında Önce İnsan**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006, s.141.

memnuniyet düzeyini artıracak hem de çalışanın yeni başarılarına ulaşmak istemesinde teşvik edecektir.<sup>53</sup>

Takdir edilmenin memnuniyet verici ve motive edici olabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekir<sup>54</sup>;

-Gerçekçi ve dürüst olmalı,

-Belirli bir konuda olmalı,

-Yüz yüze olmalı,

-İçten ve samimi olmalı,

Yaptıkları işin önem verdikleri kişilerce ve özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, çalışana büyük bir doyum vermektedir.

Takdir etmek memnuniyeti belirten sözlü ifadeden, takdirname vermeye kadar çeşitli biçimlerde olabilmektedir. Takdir etme ancak adil ölçüler çerçevesinde gerçekleştirildiğinde amacına ulaşabilmektedir.

Takdir edilmeye ödüllendirmeye göre manevi değeri yüksek olan bir uygulamadır. Ödüllendirme daha çok maddi araçlar kullanılarak yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Yapılan işin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi refah düzeyi yüksek olan ülkelerde kişilere manevi bir doyum yaşatmaktadır. Refah düzeyi düşük ülkelerde ise parasal araçların daha fazla önem taşıdığı görülmektedir.<sup>55</sup>

### **c. Mesleki ve Bireysel Gelişim**

Çalışanların mesleki ve bireysel gelişimlerinden bahsedildiğinde ilk aklı gelen terfi etme imkânlarıdır. Terfi etme imkânı insanı çalışmaya sevk etmede önemli rol oynamaktadır. Kişinin yeni sorumluluklar üstlenmesi ve farklı beceriler kullanmasını gerektirdiğinden önemlidir. Ayrıca, terfi etme statü ve ücret artışını da

---

<sup>53</sup> Osman Aydar, “Emniyet Örgütünde Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma”, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Ankara, 2001,s.494.

<sup>54</sup> Gisela Hegemann, **Motivasyon El Kitabı**, <http://www.dewforum.info/kitap-ozetleri/181499-motivasyon-el-kitabi-gisela-hegemann.html>

<sup>55</sup> Milli Prodüktivite Merkezi, “Afyon Verimliliği Araştırma Projesi-Çalışan Memnuniyeti İncelemesi”, Ankara, 2002, s.373.



beraberinde getireceğinden çalışanlar açısından çok yönlü güdüleyici bir etkiye sahiptir. Terfi edememe ise çalışanın haksızlığa uğradığı düşüncesini de beraberinde getireceğinden memnuniyetsizlik unsuru yaratacaktır.<sup>56</sup> İş gücü kalitesindeki yükselme ve verimlilik artışı da işletmelerin elde ettikleri en önemli faydalardır.

Çalışanlar yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Ortaya konulan başarı hem kendilerine, hem işletmeye, hem de topluma olumlu katkılar sağlamaktadır.<sup>57</sup>

#### **d.Yapılan İş**

Çalışanın işyerinde yaptıkları işin kişisel yetkinlikleri, bilgi ve becerileriyle ilgisi iş konusundaki istek ve sempatisini etkilemektedir. Bilgi ve becerilerine uygun ve bu yeterliliklerini kullanabildikleri işlerde, çalışan memnuniyet düzeyi de yüksek olacaktır. Çalışanlar böylelikle kendilerini daha iyi hissedecekler ve sahip oldukları potansiyeli sergileyebilecekleridir.<sup>58</sup>

#### **e.Kararlara Katılım**

Kararlar alınırken çalışanların söz sahibi olmalarının sağlanması, alınan kararların daha yapıcı olmasına yol açacaktır. Çalışanların kararlara katılımı, bir yandan kurumdaki alt kademelerin etkisini güçlendirirken, diğer yandan üst yönetimin daha sağlıklı ve gerçekçi kararlar almasına neden olmaktadır.<sup>59</sup>

#### **f.Ücret**

Ücret en genel tanımıyla iş görenin çalışması karşılığı edindiği gelirdir. Söz konusu gelir, çalışanların sadece biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik değil aynı zamanda onların psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayacak düzeyde olmalıdır. Çalışan memnuniyeti konusunda ücret önemi gereği öncelikli sırada yer almaktadır.

---

<sup>56</sup> Telman, Ünsal, **a.g.e.**, s.42.

<sup>57</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1996, s.119.

<sup>58</sup> Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, Çev.Semih Ordaş ve Nedret Yayla, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994, s.114.

<sup>59</sup> Milli Produktivite Merkezi, **a.g.e.**,s.373.

Ücret özellikle gelir düzeyi düşük çalışanlar için çok önemli bir motivasyon aracıdır. Gelir düzeyi belirli bir seviyede olan kişilerin motivasyon sürecinde öncelikleri farklı olmaktadır. Kararlara katılım, inisitatif alma gibi unsurların önemi daha yüksek olmaktadır. Çalışanların ücret konusundaki memnuniyetlerini etkileyen en önemli unsur ücretlerin yeterliliği ve adil olmasıdır. Çalışanlar çalışmalarını karşılığında ücretlerin adil bir şekilde verilmesi ve ihtiyaçlarını gidermek istemektedirler.<sup>60</sup> Ücretler piyasadaki düzeyin üstündeysen çalışanlar bunu bir ödül aracı olarak algılayarak memnuniyetlerini artırabilirler.<sup>61</sup>

### **g.Misyon, Vizyon ve Temel Değerler**

İşletme Yönetiminin en önemli amacı işletme amaçlarıyla çalışanların amaçları arasında dengeyi kurabilmektir. Bu doğrultuda çalışanların amaçları yakından tanınmalı, işletme amaçları da aynı şekilde aktarılabilir. Bu çerçevede, en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Bu bağlamda, bir işletmenin kuruluş ve var oluş nedenini açıklayan, temel amaç ve hedeflerini net bir şekilde ortaya koyan misyonunu çalışanlarına aktarabilmesi gerekmektedir.<sup>62</sup>

Bununla beraber, çalışanlar ve işletmeler gelecekte olmak istedikleri yeri bir başka deyişle vizyonunu karşı tarafa doğru ve net bir şekilde aktarabilmelidir.<sup>63</sup>

Vizyon ve misyonun yanı sıra çalışan memnuniyeti etkileyen bir diğer unsur örgütün temel değerleridir. Temel değerler hedefe ulaşmada yönetici ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu göstermekte, çalışanların kararlarını ve davranışlarını yönlendirmektedir. Temel değerler ayrıca, her türlü olumsuzluğa rağmen çalışanların ve yöneticilerin hedeflerine odaklanmalarını sağlar.

### **h.İstihdam Güvencesi**

İstihdam güvenliği iş ortamında herhangi bir ayrıma tabi olmadan tüm çalışanların sahip olması gereken bir haktır. Hem sosyal hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak, kişinin işine karşı olumlu duygular hissetmesine

---

<sup>60</sup> Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım, İstanbul, 2000, s.251.

<sup>61</sup> Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı**, Çev.Sinem Gül, Ofset Yayınları, İstanbul, 1995, s.28.

<sup>62</sup> Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.175-176.

<sup>63</sup> Ülgen, Mirze, a.g.e., s.179.

ve memnuniyetinin artmasına imkân sağlamaktadır. Sosyal açıdan bakıldığında işini kaybetme korkusu, günümüzde birçok çalışanın endişe duyduğu bir konudur.

Öte yandan, çalışanların işyerinde yaşayacakları muhtemel iş kazası ve meslek hastalıkları ve bu durum karşısında işletmenin tavrı da çalışanların işe ve işletmeye olan memnuniyet derecesini etkiler. Kendini güvende hissetmeyen çalışanların güvenlik motivasyonlarında ve söylenenlere uyma davranışlarında azalmalar, yaptıkları hatalarda da artış gözlenecektir.

## **2. Bireysel Faktörler**

Çalışanların olumlu bireysel özellikleri performanslarını artırmaktadır. Çalışanın performansını belirleyen kişisel özellikleri yalnızca mevcut olan ve gözlenebilen özellikler ve yeteneklerden ibaret değildir. Çalışanın potansiyel yetenek ve özellikleri de son derece önemli olup, potansiyeli performansa dönüştürmekte son derece önemlidir. Kişilerin birbirinden farklılaşmasını sağlayan özellikler 2 grup altında toplanabilir. Kişinin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet v.s.), özel rekabet özellikleri (yetenekler, kabiliyetler vs.) ve psikolojik özelliklerdir (istek ve beklentiler) Bireysel özelliklerin çokluğu, kişinin çalışma yaşamında daha kolay başarıya ulaşmasını sağlayacaktır.

Söz konusu bireysel faktörleri şu şekilde belirlemek mümkündür;

### **a.Yaş**

Yaşça büyük çalışanların çeşitli deneyimler geçirmeleri sebebiyle mevcut buldukları işletmeye bağlılıkları yüksek olacaktır. Yaşça küçük olanların ise yenilik arayışına daha açık olmaları başka alternatifleri de değerlendirebilmelerinde etken olmaktadır. Yaşça büyük olan çalışanların geçirdikleri deneyimler daha çok olduğundan işletmeye bağlılıkları yüksek olacaktır ve böylelikle memnuniyet düzeyleri de daha yüksek olacaktır.

### **b.Cinsiyet**

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık incelendiğinde net bir sonucun elde edilemediği görülmektedir. Kimi araştırmalar bayan çalışanların erkek çalışanlara kıyasla iş

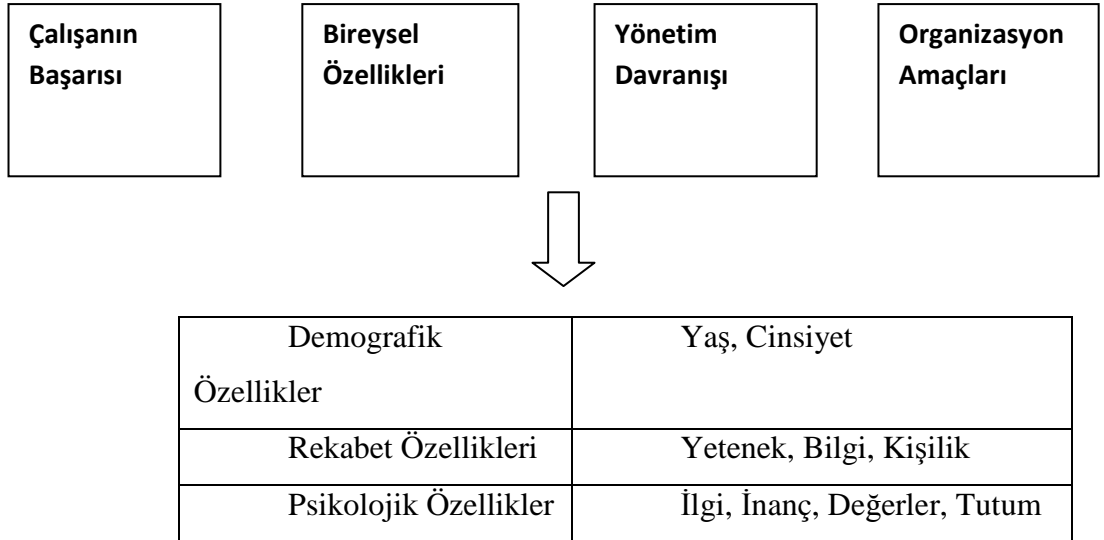
bulma konusunda daha fazla zorluk çektikleri ve buna bağlı olarak mevcut işlerine sadakatlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. İşletmeye bağlılığı yüksek olan çalışanın bu anlamda memnuniyet düzeyi de diğer çalışanlara göre yüksek olacaktır. Öte yandan, bayan çalışanların evlilik durumları ve eşlerinin gelir düzeyine bağlı olarak çalışmama istekleri de söz konusu olabilecektir. Bu durumda işe bağlılığı zayıf olan kişinin işten ve işletmeden duyacağı memnuniyet düzeyi de düşük olacaktır.

### c.Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyiyle işletmeye olan bağlılık arasında negatif bir durum söz konusu olacaktır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların zor tatmin edilecek istek ve beklentiler içerisinde olması ve işletmenin bunları karşılamada eksik kalabilme ihtimali çalışanın iş tatmin düzeyinin düşük olmasına ve memnuniyetinin azalmasına sebebiyet verebilecektir.

İşletmede başarıyı etkileyen faktörleri Şekil 5 yardımıyla daha rahat görülmesi mümkündür.

**Şekil 5. İşletmede Başarıyı Belirleyen Faktörler**



**Kaynak:** Nalan Güvenir, **İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2000, s.9.

Şekil 5 de görüldüğü üzere çalışanın başarısı bireysel özelliklerinin yanı sıra yönetimin benimsediği değerler ve inançlar doğrultusunda oluşmaktadır.

### 3. Çevresel Faktörler

Çalışanların bağlı buldukları amirler ve çalışma arkadaşları ve kişiler arası uyum ve koordinasyon çalışanın memnuniyet düzeyi üzerinde belirleyici olacaktır.

#### a.Amirler

Çalışanların bağlı buldukları amirleri arasındaki ilişki memnuniyet ya da memnuniyetsizlik kaynağı oluşturmaktadır. Amirlerin iş görenleri kayırması, kişisel sorunları ile ilgilenmesi, resmi olduğu kadar gayri resmi ve özel bir iletişim kurması, işlerini kolaylaştırıcı tavsiye ve yardımlarda bulunması, iş görenlerin görüş ve önerilerini alarak katılımlarını sağlaması çalışan memnuniyetini etkileyen önemli faktörlerdendir.<sup>64</sup>

Çalışanların işyerinde amirleri tarafından tabi oldukları muamele, tavır ve davranışlar, takdir edilme gibi unsurlar memnuniyet düzeyi üzerinde belirleyici olmaktadır. Amirlerin, anlayışlı, arkadaşça davranan, iyi performansı takdir eden, iş görenin görüşlerini dinleyen ve dikkate alan, onlara şahsi ilgi gösteren ve önemseyen amirler sayesinde iş görenlerin memnuniyet düzeyi artmaktadır.

#### b.Çalışma Arkadaşları

İşyerinde çalışma arkadaşları arasında kurulan sağlıklı ilişkiler, çalışanları işlerine bağlayan, çalışanların memnuniyetini artıran en önemli etkenlerden birisidir<sup>65</sup>. Bu hususta öncelikle çalışanın dahil olduğu grup akla gelmektedir. Çalışanın birinci derece dahil olduğu grup ve söz konusu grup içerisinde formal ve informal iletişim çalışmanı doğrudan etkilemektedir. Günümüz işletme yapıları çalışanları birey bazında değerlendirmekle beraber öte yandan her bir çalışanın genel bir takımın üyeleri olarak görmektedir. Söz konusu takım içerisinde ekip ruhunun kurulması ve geliştirilmesi çalışanların işbaşında mutlu olmasını beraberinde getirecektir.bu nedenle çalışma yaşamında gruptan bağımsız olan ve bireysel

---

<sup>64</sup> Luthans, a.g.e.,s.232.

<sup>65</sup> Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.45.

anlamda yoğun çalışan kişilerin memnuniyetsizlik düzeyi artmakta ve işten ayrılma eğilimi gösterebilmektedir.<sup>66</sup>

Öte yandan kişinin dahil olduğu grup içerisindeki iletişim ve etkileşim son derece önemlidir. Etkili bir enformasyon ağının bulunduğu ve bireyler arası ilişkilerin yoğunlaştığı grup üyelerinin tatmin düzeyleri yüksek olacağından gerek kişisel gerekse de organizasyonel başarı beraberinde gelecektir. Çalışanların birbiriyle uyum ve işbirliği içerisinde olması, çalışanların memnuniyet düzeylerini etkilediği gibi yapılan işin kalitesini de artırmaktadır.<sup>67</sup>

Sağlıklı bir grubun barındırması gereken bir takım özelliklerin olduğu görülmektedir. Öncelikle grup üyelerinin fazla değişken olmaması gerekmektedir. Kişilerin birbirlerini tanıma ve alışma evrelerinin vakit aldığı bir gerçektir. Bu duruma bağlı olarak grup üyelerinin hiç değişmemesi ve uzun süre sabit kalması grubun dinamizm kazanması noktasında yetersiz kalabilecektir. Bu anlamda sık sık olmamakla beraber gruba giriş-çıkışların olması olumlu görülebilecek bir durumdur. Sağlıklı bir grup için ikinci etmen kişilerin aynı değerleri taşıyor olmalarıdır. Olaylara yaklaşım ve değerlendirme bağlamında kişiler arası görüşlerde aşırı uç değerlerin olmaması, takım üyelerinin olgulara aynı yönden bakabilmeleri gerekmektedir. Grubun sahip olması gereken bir diğer özellik üyeler arası demografik farklılıkların uyumlu olmasıdır. Yaş, kıdem, eğitim gibi kavramlar bağlamında koordinasyonun bulunması kişiler arası sağlıklı iletişim anlamında zorunludur. Bir diğer unsur, grubun büyüklüğüdür. Grubu oluşturan kişi sayısı arttıkça kişiler arası iletişim zayıflamaktadır. Böylelikle kişilerin birbirlerini tanımaları güçleşmektedir.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Telman, Ünsal, **a.g.e.**, s.46.

<sup>67</sup> Aydar, **a.g.e.**, s.494.

<sup>68</sup> Edwin B.Flippo, **Personel Management**, Mc Graw-Hill Pub., New York, 1984, s.111.

## İKİNCİ BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ

#### I. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET YÖNETİMİ

##### A. BANKACILIK KAVRAMI

###### 1. Bankanın Tanımı

Finans sistemi bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin ekonomik yapılarında oldukça önemli bir yer işgal etmektedir. Birey, işletme ve ülke ekonomilerinin kalkınmalarının özünü oluşturan yatırımların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan fonların yönetiminde aracılık etmesi dolayısıyla yüksek derecede önem arz etmektedir. Ekonomik kalkınmanın yanı sıra ulaşılan ekonomik düzeyin korunabilmesi, ekonomiyi oluşturan diğer sektörlerin sağlıklı bir biçimde işleyebilmesine ve dolayısıyla finansal sistem tarafından yerine getirilen faaliyetlere bağlıdır.

Finans sisteminde önemli bir yere sahip olan bankalar, ekonominin para ve kredi ihtiyacını karşılayan kurumlardır. “Banka” terimi İtalyanca “Banco” kelimesinden gelmektedir. Banco, kelime anlamı itibarıyla, sarrafların üzerinde işlemlerini gerçekleştirdikleri “masa, sıra” sözcüğünden türemiştir<sup>69</sup>.

Ekonomik yaşamda geçmişte toplumların nispeten bir kesimini yakından ilgilendiren sınırlı bankacılık faaliyetleri, bugün hem ulusal hem uluslararası ekonomi ve ticaret alanında etkin ve önemli bir rol oynamakta, hemen hemen her bireyi içine alan hizmet seçenekleri ile daha da önemli bir konuma yerleşmektedir<sup>70</sup>.

<sup>69</sup> Tuncay Artun, **İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye’de Bankacılık**, Tekin Yayınevi, Ankara, 1983, s.12.

<sup>70</sup> Nuray UZKESİCİ, **Modern Banka Yönetimi ve Organizasyonu**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın no:22, Eskişehir, 1994, s.7.

Bankalar, ekonomide gerçekleştirilen ödünç verilebilir fonları ticaret, sanayi ve tarıma, yapı ve onarım işlerine, esnaf ve sanatkârlara, devlete ve bireylere kredi şeklinde dağıtarak, bir kısım ekonomik birimlerin sahip olduğu fon fazlası ile diğer bir kesimin ihtiyaç duyduğu fon ihtiyacının karşılanmasına, tasarruf edilen paraların piyasaya akmasını sağlamak suretiyle ekonomik faaliyetlerin sürekliliğine ve genişlemesine hizmet ederler. Böylelikle bankalar bir yandan halkın servetinin önemli bir bölümünün yönetiminde rol oynarken, öte yandan uygulamalarıyla ekonomideki para hacminin belirlenmesinde de etkili olurlar<sup>71</sup>.

Bankalar kitlelerden mevduat toplayarak, söz konusu kaynakları kredilendirme ve diğer mali işlemlerde kullanan, bu işlemleri sürekli uğraşı olarak yapan, ekonomide kaydi para yaratan mali kurumlardır<sup>72</sup>.

Günümüzde bankalar için, çok çeşitli konularda faaliyet göstermeleri nedeniyle, bugünkü özelliklerinin tamamını kapsayan bir tanımlama yapmak oldukça güçtür. Bankanın tam bir tanımının yapılamamasının nedeni, bankaların çok çeşitli konularla uğraşmaları, bu konuların bir kısmıyla ilgilenen fakat banka kapsamına girmeyen diğer hizmet işletmelerinin varlığıdır.

## **2.Bankaların İşlevleri**

Bankalar, finansal aracılık faaliyeti gösteren kurumlardır. Bankaların esas faaliyetleri halkın elinde duran gereksinim fazlası parayı saklamak ve değerlendirmek amacıyla halktan toplayıp iş yapmak isteyen ancak kaynak bulamayan girişimcilere belli bir bedel karşılığı kullandırmaktır<sup>73</sup>.

Ancak, bankalar sadece finansal aracı olmanın dışında ekonomi üzerinde dolaylı dolaysız birçok etkide bulunmaktadır. Bankaların finansal aracılık hizmetleri iki ana kategoride değerlendirilebilir. Bunlar aşağıdaki gibidir<sup>74</sup>:

---

<sup>71</sup> B.Yeter, **Bankacılıkta Pazarlama**, Proje 1, Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği, İstanbul, 1999, s.15.

<sup>72</sup> Öztin Akgüç, **100 Soruda Bankacılık**. Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1992, s.7.

<sup>73</sup> Turgut Ssungur, **Bankacılar İçin Banka Tekniği**. Türkiye İş Bankası Vakfı Yayınları, Yayın No: 275, Ankara, 1993,s.2.

<sup>74</sup> Semra Pekkaya, **Türk Mali Sistemi İçerisinde Bankacılık Sektörünün Gelişim ve Finansal Yapının Analizi, Bir Oran Analizi ve Çok Değişkenli Faktör Analizi Denemesi**, Araştırma ve Planlama Müdürlüğü Yayınları, İstanbul, 1994, s.12.



- Mevduat kabulü ile ödünç verilebilir fonların oluşturulması,
- Oluşturulan fonların kredi olarak nihai kullanıcılara aktarılması.

Böylelikle bankalar, tasarrufu olan kişi ve kuruluşlardan mevduat olarak topladıkları fonları, kredi olarak fon talep eden kişi ve kuruluşlara aktarmada aracılık ederler. Böylelikle ekonomi içerisinde oldukça önemli bir işlev olan aracılık, bankalar tarafından yerine getirilmektedir. Bu işleve kısaca şekil değiştirme işlevi de denilebilmektedir<sup>75</sup>.

### **3.Bankacılık Hizmetinin Özellikleri**

İlk bölümde bahsedilen, hizmetlerin soyutluk, ayrılmazlık, değişkenlik özelliklerini bir hizmet sektörü olan bankacılık sektörü için de uyarlamak mümkündür. Diğer hizmetler gibi bankacılık hizmetlerinin de elle tutulamaz, gözle görülemez özelliği vardır. Beş duyuya hitap ederek bankacılık hizmetleri satılamamakla beraber bankaların sundukları hizmetlerin geçerlilik taşıması açısından sözleşmelerle biçimlendirilmesi gerekmektedir. İhtiyaç duyduğu finansal sıkıntının kredi yoluyla bankadan karşılanması talebiyle kredi kullanan bir müşteri, bankanın sunduğu kredi hizmetinden faydalanırken sunulan hizmete detaylandırılmış sözleşmelerle geçerlilik kazandırılmaya çalışılır. Bununla beraber çek karnesi, hesap cüzdanı, otobanlarda otomatik geçiş cihazı gibi bankaların sunduğu birçok hizmet fiziksel varlıklarla temsil edilmektedir.

Hizmetlerin ayrılmazlık özelliği bankacılık hizmetleri içinde geçerlidir. Hizmetler, ürünlerden farklı olarak üretim ve tüketiminin eş zamanlı yapılmasını gerektirir. Bir banka şubesine giden müşteri, banka çalışanının verdiği hizmeti aynı anda almaktadır. Söz konusu hizmetin depolanıp sonradan kullanılması söz konusu olamamaktadır.

Bankacılık sektörünün sahip olduğu ürün profili genel olarak aynı olmakla beraber ürünün sunumu aşamasında önemli rolü olan personelin ürün sunum şekli büyük önem arz etmektedir. Banka içerisindeki personelin bilgi düzeyi, konuya

---

<sup>75</sup> Mustafa Çıkrıkçı, **Türk Bankacılık Sistemine İlişkin Genel Bir Değerlendirme 1972-1988**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:424, s.42.

hâkimiyeti, müşteri ile olan yakınlık derecesi, deneyimi gibi unsurlar farklılık arz edeceğinden aynı ürünün hizmeti aşamasında değişkenlik yaşanacaktır.

Genel yapısı itibariyle bankacılık hizmetleri, çalışmanın birinci bölümünde değinilen, hizmetlerin genel özelliklerini taşımaktadır. Diğer taraftan, bankacılık hizmetlerinin, diğer her hizmet kolunda olduğu gibi kendilerine özgü özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Bankacılık hizmetlerinin kendi aralarında soyutluk somutluk derecesi bulunmaktadır. Nakit ihtiyacı içerisinde bulunan bir müşteri için kredinin ifade ettiği anlamla, banka tarafından sağlanan satın alma gücünü cüzdanında taşıdığı kartla sürekli hisseden bir müşteri için kredi kartının ifade ettiği anlam birbirinden farklıdır. Böylece kredi kartının somutluk derecesi krediye göre daha yüksek olmaktadır.

- Bankacılık sektöründe hizmet sunumunda şubelerin yanı sıra ATM, Çağrı Merkezi, Telefon Bankacılığı, İnternet Şubeleri gibi alternatif hizmet dağıtım kanallarının bulunması, hizmet sunumunda değişkenlik unsuruna neden olan personelin devre dışı bırakılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bankaların ürünlerindeki sunum standart hale gelmektedir. Hizmetin arzı açısından herhangi bir değişiklik bulunmamakla beraber hizmetten faydalanan kişi açısından farklılık olacaktır. Kişinin bankaya olan sempatisi, eğitim durumu, yaşı gibi unsurlar hizmetin algılanışını kişiden kişiye değiştirecektir.

- Hizmet sunumunda alternatif dağıtım kanallarının kullanılması halinde aynı hizmet sonraki birçok sefer içinde aynı şekilde temin edilebilmektedir. Günümüz bilgi teknolojisinin değişip gelişmesi ve bilginin kolaylıkla depolanabilmesi neticesinde hizmet kullanımında herhangi bir zaman sınırlaması bulunmamaktadır.

## **B. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ**

Bankalar uzun yıllar benimsenen hizmet sunum modelini kullanmışlar ve yeni bir model geliştirme gereksinimi duymamışlardır. Geride bıraktığımız yüzyılın son çeyreğinde yaşanan gelişmeler neticesinde tüm sektörler gibi bankacılık sektörü de durumdan doğrudan etkilenmiştir.

İnsanlık tarihi için son derece önemli görülen ve devrim niteliği taşıyan iletişim ve teknolojik yenilikler hayatın her alanında var olmaktadır. Günümüzde, bireyler, yoğun bir biçimde bilgisayar, televizyon ve video iletişimiyle kuşatılmıştır.<sup>76</sup> Söz konusu teknolojik değişim toplumda ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda etkiler yapmakta ve yeni değişim süreçleri ortaya çıkarmaktadır<sup>77</sup>. Günümüzde şaşırtıcı bir biçimde gelişen ve değişen bilişim teknolojilerinin iş dünyasında kullanılmasıyla birlikte farklılıklar hızla azalmakta, müşterilere sunulan hizmetler giderek birbirine benzemektedir. Bu nedenle işletmelerin farklılıklar yaratmak amacıyla yeni arayışlara girişmeleri kaçınılmaz olmaktadır<sup>78</sup>.

Yaşanan değişimle beraber insanlar her türlü bilgiye kısa yoldan, hızlı bir şekilde ve kolaylıkla ulaşabilmektedir. Böylelikle ulaştığı bilgiler ışığında ürünleri ve firmaları kıyaslama imkânına sahip olabilmekte ve aralarında tercih etme şansını kullanabilmektedir.

İletişim ve teknolojinin dünya çapında hızla ilerlemesi, özellikle ekonomik anlamda ülkeler arası sınırların kalkmasını ve sermayenin dolaşımını artırmıştır. Yatırımların ülke sınırı tanımaması sektördeki firma sayısını artırmakta ve rekabeti kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu yapılanmada içerisinde yeni iş modellerinden, küreselleşmeden ve hızla yaşanan değişimden bankacılık sektörü de doğrudan etkilenmektedir. Söz konusu değişimi Şekil 6 yardımıyla daha somut bir şekilde görmek mümkündür.

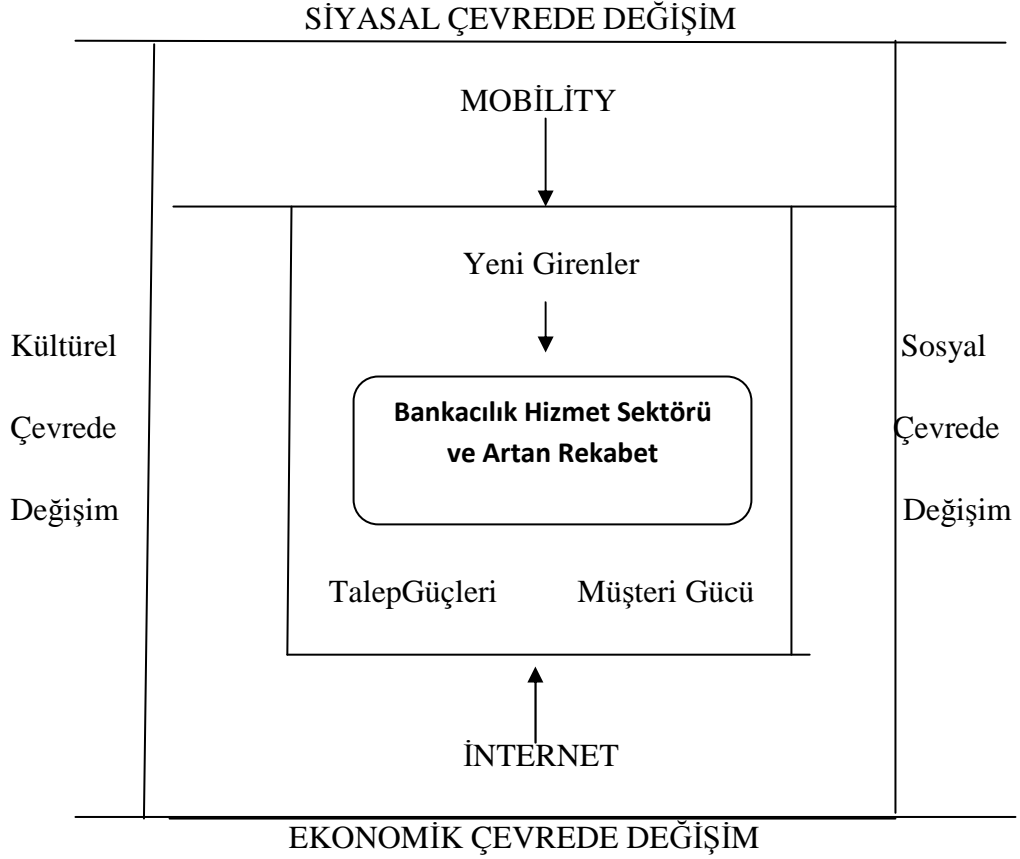
---

<sup>76</sup> Hasan Tekeli, **Bilgi Çağı**, Simavi Yayınları, İstanbul, 1994, s.16.

<sup>77</sup> Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Yayınları, No:326, Ankara, 1998, s.92.

<sup>78</sup> Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir, Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2002, s.56.

**Şekil 6.** Bankacılık Sektöründe Rekabet ve Değişimin Nedenleri



**Kaynak:** Reynold E.Byers, Phillip Leadreer, "Retail Bank Services Strategy: A Model of Traditional, Electronic and Mixed Distribution Choices", *Journal of Marketing Systems*, Vol.30, Issue.1, New York, 1999,s.32.

Şekil 5'te de görüldüğü üzere bankacılık sektöründe değişim yaşanmasına ve değişen yapı sayesinde rekabetin artmasına siyasal, sosyal, kültürel ve ekonomik çevredeki önlenemeyen değişimler neden olmaktadır. İletişim ve teknoloji sektörlerindeki yeniliklerin küreselleşme olgusunu beraberinde getirmesi, özellikle ekonomik anlamda ülke yönetimlerinin finans sektörlerinde liberal politikalar uygulamasına ve yabancı sermaye ve finans kuruluşlarına kapılarını açmalarına neden olmaktadır. Ülke ekonomilerine giren yabancı sermaye ve finans kuruluşları yurtiçindeki rekabeti artırmaktadır. Müşteriler için seçeneklerin artması bankalar açısından yeni arayışlara girmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Bankalar, sundukları hizmetleri teknolojinin de yardımıyla çeşitli alternatif kanallar aracılığıyla yerine getirmeye başlamıştır. Hizmetleri kullanan müşteriler eskiye oranla daha seçici olmuştur.

Günümüzde zaman unsurunun kişiler üzerinde yarattığı etki neticesinde bireyler, ihtiyaçlarını en hızlı şekilde giderme ihtiyacı duymakta ve zaman kaybı yaşamamanın maliyetine katlanmak istememektedir. Bununla beraber, günlük yaşamda, zaman kısıtlaması olmadan hizmete ulaşmak büyük önem arz etmiştir. Bankalar böylelikle bireylerin yaşam tarzlarında meydana gelen bu değişime cevap verebilecek yetenekte olan teknoloji tabanlı alternatif hizmet dağıtım kanallarını hızla benimsemiş ve bu kanallar üzerinden rekabetlerini devam ettirmişlerdir.

Bankalar da aynı şekilde teknoloji ve iletişimin yardımıyla daha geniş müşteri kitlelerine çeşitli kanallardan ulaşabilme imkânı yakalamışlardır. Çeşitli kitle iletişim araçları aracılığıyla yayınladığı reklamlar sayesinde geniş halk kitlelerine ulaşip ürünleri hakkında farkındalık oluşturma kolaylığına sahip olmuşlardır. Ulaşabildikleri müşterilerin bankayla çalışmasını sağlamak ve bankaya olan bağlılığını artırmak bankaların başlıca hedefleri olmuştur. Bankalar, bünyelerindeki tüm faaliyet ve çabaları müşteriyi tatmin etmek, müşteriyi elde tutmak ve müşterinin bankaya olan bağlılığını artırmak üzerine kurmuşlardır. Bankalar için yeni müşteri bulmak mevcut müşteriyi korumaktan daha güç ve pahalı hale gelmiştir.

Tüm bu yapılanma içerisinde bankacılık hizmetlerinde “mükemmellik” yakalanmaya çalışılmaktadır. Mükemmel hizmet, hizmetin sunulabilecek maksimum kalitede sunulabilmesidir. Geleneksel hizmet anlayışına göre hizmet, müşterinin beklentilerini karşılamak, ürünle ilgili yeterli bilgi seviyesine sahip olmak ve işlemleri seri bir şekilde gerçekleştirebilmektir. Mükemmel hizmet anlayışında ise hizmet, müşteri beklentilerini aşmak, müşteri bağlılığı ve sadakati kavramları temelinde müşteriyle uzun vadeli bir ilişkiyi kurmaktır. Mükemmel bankacılık hizmetini oluşturan hususlar şu şekildedir<sup>79</sup>.

- **Çalışanın Kalitesi:** Çalışanlar bankanın kalitesinde çok önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple, banka, amaca uygun çalışanları seçip, kendi hedefleri doğrultusunda eğiterek kaliteli hizmet sunumunu gerçekleştirebilir.
- **Sürat:** İşlem hızı banka için hizmet kalitesini artıran bir diğer unsurdur. Bankaların çalışma saatleri içerisinde diğer tüm işyerlerinde de çalışmalar

---

<sup>79</sup> İbrahim Kırçova, **Bankacılık Hizmetlerinin Pazarlanması Seminer Notları**, Bankalar Birliği Yayınları, İstanbul, 2002, s.74.

sürdüğü için özellikle çalışan müşteri kesimi için işlem hızı çok önemlidir. Sıra beklemek ve yapılan işin yavaş yapılması müşteriye bankadan uzaklaştırabilmektedir.

- **Hata Payı:** Yapılan işlemlerin minimum veya sıfır hatayla yapılması işin kalitesini artırmaktadır. Hiçbir müşteri hatalar yapan bir bankayla çalışmak istememektedir.
- **Makine-Teçhizat:** Bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan makine ve teçhizatın da sorunsuz olması gerekmektedir. İşlemleri son hızla gerçekleştirecek kapasiteye sahip, en son teknolojiyle üretilmiş olması müşteri memnuniyetini artırmaktadır.
- **Teknolojik Gelişmişlik:** Bankacılık sektörü sürekli gelişen bir sektör olduğu için oluşturulan yeni ürünler ile mevcut ürünlerde oluşturulan iyileştirmelerde en son teknolojiler kullanılmaktadır. İşlemler elektronik ortamda gerçekleştirildiği için özellikle kullanılan bilgisayar programlarında teknolojik gelişmelerin yakından takibi ve uygulamaya geçirilmesi hizmet kalitesine katkıda bulunmaktadır.
- **Fiyat:** Mümkün olan en iyi hizmetin en ucuz şekilde müşteriye ulaştırılması veya mükemmel hizmetin karşılığını sağlayacak fiyatın biçildiği hizmet mükemmel hizmet olarak tanımlanmaktadır.

## C. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### 1. Rekabet

Firmalar açısından ürün ve hizmetlerin üretim ve pazarlama aşamaları belirli bir süreçten geçmiştir. İlk dönemde ticari ilişki basit temellere dayanmaktaydı. Almak ve satmak, temel değişkenleri oluşturmakta ve ilişkiler açısından gerçek ve sıcak ilişkileri yansıtmaktaydı. Sonraki dönem, sanayileşmenin gelişmesiyle kitle üretimine geçişin olduğu dönemdir. Kitle üretimi, kitle tüketimine yol açmış, ilişkiler de kitlesel boyutta faaliyet göstermeye başlamıştır. İletişim ve teknolojinin geliştiği son dönemde ise ilişkiler tekrar bireyselleşmiştir. Bu dönemde, üretici ve tüketici

ilişkisinde baskın taraf olan tüketicilerin istekleri önem kazanmış olup müşteriler, bireysel düzeyde yoğun bir hizmet sunumu talep edilmiştir<sup>80</sup>.

1970’li yıllara kadar bir ülke sınırları içerisinde üretilen ürünlerin pazarı yine o ülkenin sınırları içerisinde kalmakta ve rekabette yine o ülke sınırları içerisinde gerçekleşmekteydi. Firmalar rakiplerini oldukça iyi tanır ve stratejilerini ona göre belirlerlerdi. Globalleşmenin de gelişimiyle uluslar arası sınırların kalkması, korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayenin ulusal sınırlara çekilebilmesi için büyük avantajların sağlanması gibi unsurlarla pazar, uluslar arası bir boyut kazanmıştır. Firmalar, kendi ülke sınırları içerisinde rakiplerini oldukça iyi takip edebiliyorken uluslar arası ticaretin gelişmesiyle kontrol mekanizmasını da kaybetme durumuna gelmişlerdir.

Ürünler konusunda kolay ve hızlı taklit edilebilirlik firmaların rekabeti farklı konularda yakalamaya çalışmasına neden olmaktadır. Rekabetin en önemli işlevlerinden biri, tüketici egemenliğini sağlamaya çalışmak olmuştur. Bu bağlamda, rekabetin tanımını yapacak olursak; rekabet, çok farklı amaçlarla ve farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen, iktisadi, siyasi, sosyal boyutları olan bir kavram olarak karşımıza çıkar. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir<sup>81</sup>.

Günümüzde, sektördeki rakiplerin artması ve firmaların bunu kontrol altına alamaması nedeniyle agresif bir rekabet dönemi başlamıştır.

Rekabet üzerinde globalleşmenin yanı sıra teknolojik yeniliklerde önemli rol oynamaktadır. Günümüzün gelişen enformasyon teknolojisiyle her türlü bilgiye kısa sürede ulaşılabilmektedir. Örneğin, firmalar teknolojik yeniliklerle fark yaratabilmekte, yeni ürün geliştirerek sektörde öncü olabilmektedir. Günümüzdeki teknolojik yenilikler firmaların sektörlerine ve iş yapış şekillerine göre çok farklı

---

<sup>80</sup> Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.29.

<sup>81</sup> Erdal Türkkkan, “**Rekabet Nedir**”, Rekabet Derneği Web Sitesi, <http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm>

alternatifler yaratmaktadır. Teknolojik yeniliklerin avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür sıralanabilir<sup>82</sup>

- Kısa sürede birçok muhtemel alıcıya ulaşılması,
- Yeni pazarlara çok hızlı girebilme olanağı,
- Kurumsal pazarlamanın çok geniş bir pazar alanında uygulanabilmesi (işletme adının tutundurulması, kurumsal imaj yaratma çabaları v.b.),
- Satışların artırılması,
- Ürün farklılaştırılması,
- Değişen piyasa şartlarına hızlı tepki gösterilmesi,
- Hizmet kalitesinin artırılması,
- Verimliliğin artırılması,
- Bilginin hızlı alınması,
- Uyarıların hızlı alınması ve değerlendirilmesi,

Rekabetin gelişmesinde globalleşme ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin yanı sıra müşteri taleplerinde yaşanan artışında etkisi bulunmaktadır. Müşteriler gelişen teknoloji sayesinde bilgiye oldukça hızlı bir şekilde ulaşabilmekte, ürünler arasında özellikle internet yardımıyla kıyaslama yapabilmekte ve en uygun ürüne en hızlı şekilde ulaşabilmektedir. Böyle bir yapılanmada firmalar, gelen müşteriyi memnun edebilmek, müşterinin devamlılığını sağlayabilmek için hizmet sunumunda son derece titiz olmakla yükümlüdürler.

Gelişen teknoloji sayesinde firmalar, çok sayıdaki müşterilerini bireysel olarak tanıyabilmekte ve farklı ihtiyaç ve beklenti içerisinde olan müşterilere farklı çözümler sunarak rekabetçi üstünlükler elde edebilmektedirler.

Öte yandan, bilindiği üzere teknolojik yenilikler ve uygulanan yeni organizasyon yapıları çok kısa sürede taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır. Söz konusu durum, bir hizmet sektörü olan bankacılık içinde geçerli olmaktadır.

---

<sup>82</sup> Patricia B.Seybold, **Müşteri.com**, Çev.Ezgi Sungur, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2001, s. 63.



Günümüzün artan rekabet koşulları firmaların yönetim stratejilerini sürekli gözden geçirmelerine neden olmakta ve yenilikçi anlayışlarla sektördeki yerlerini korumaya çalışmaları konusunda harekete geçmeye zorlamaktadır.

## **2.İş Odaklı – Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı**

İşletmeler yakın bir tarihe kadar stratejilerini kendileri belirlemekte olup müşterilerin işletmelerin koyduğu kurallara uymalarını beklemekteydiler. Küreselleşme ve teknolojik yenilikler ışığında rekabet olgusunun ön plana çıkmasıyla beraber işletmeler artık mevcut olan ürün ve fiyat merkezli yapılanmalarından sıyrılıp müşteri merkezli bir yapılanma içerisine girmek zorunda kalmışlardır. Yeni yapılanma modelinde ürün merkezli yönetim ilişkisi varlığını sürdürmekle beraber etki alanının oldukça daraldığını belirtmek gerekir<sup>83</sup>.

Hizmet sektörünün ekonomide ağırlık kazanmasıyla beraber, bir yandan küreselleşmenin tüm dünyayı ve tüketicileri hızla birbirlerine yakınlaştırması, öte yandan da yerel ve global ölçekte rekabetin oldukça yoğunlaşması sonucunda, pazarlama paradigmasında yeniden pazar ve müşteri yönlü değişimlerin yaşanması kaçınılmaz olmuştur. Başka bir ifadeyle, müşterinin yeniden keşfedilmesi ve bu keşfi kolaylaştırmada ilişkisel pazarlama ile müşteri veri tabanlarının arttığı gözlenmektedir.

Rekabette ayakta kalabilmek için işletmeler, müşteriyi yitirmemek ayrıca işletmeye bağlı müşterileri elde tutmak üzerine odaklanmışlardır. Böylelikle, uzun soluklu müşteri ilişkileri sağlamayı hedefleyen ilişki odaklı pazarlama anlayışı ortaya çıkmıştır. İlişki odaklı pazarlama anlayışı çerçevesinde müşteri ile kurulan ilişki tek seferlik değil, devam edilen bir ilişki olarak gelişmeye başlamıştır<sup>84</sup>. Her müşteriye özel hizmet verme esasına dayanan ilişki odaklı yönetim ve pazarlama anlayışı, teknolojinin sunduğu imkânlarla son dönemde daha kolay uygulanabilir hale gelmiştir.

Bankalar da aynı şekilde günümüzde iş odaklı ve ilişki odaklı yönetim ve pazarlama türleri arasında tercih yapmak durumunda kalmışlardır. Günümüzde her

---

<sup>83</sup> Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama-CRM**. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.20.

<sup>84</sup> J.N.Sheth, “**The Future of Relationship Marketing**”, Journal of Service Marketing, 2002, s.590.

iki yönetim anlayışının da geçerli olması ve firmalarca tercih edilmesine karşın, müşterilerle ilişkilerini sıcak tutmak zorunda olan bankalar ilişki odaklı yönetim anlayışını benimsemişlerdir. İş odaklı yönetim anlayışında, mevcut müşterilerden ziyade yeni müşteriler ve özellikle rakip bankaların müşterileri hedef noktadır. İlişki odaklı yönetim yapısında ise, öncelikle mevcut müşteriler üzerine yoğunlaşmakta ve var olan ilişkilerin derinleştirilmesine çalışılmaktadır. Mevcut müşterilerin bankaya bağlılığını artırarak piyasadaki pazar payı korunmaya çalışılmaktadır. Böylelikle rakip bankaların cazip imkânlarına rağmen müşterinin bankayla olan ilişkisinden ötürü kayıp yaşanması önlenmeye çalışılmaktadır. İlişki odaklı yönetim sadık müşterilerin yaratılmasına yönelik olan ve böylece mevcut müşterilerden daha çok sipariş alınmasını amaçlayan bir pazarlama stratejisidir<sup>85</sup>.

Bu iki pazarlama anlayışı arasındaki fark Tablo 4’de daha detaylı olarak görülebilir.

**Tablo 4.** İş Odaklı Pazarlama ile İlişki Odaklı Pazarlama Arasındaki Farklar

<b>İş Odaklı Pazarlama</b>	<b>İlişki Odaklı Pazarlama</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tek satış üzerinde odaklanma</li> <li>-Ürünün özelliklerine ağırlık verilmesi</li> <li>-Kısa zaman dilimleri</li> <li>-Müşterinin elde tutulmasına düşük önem verilmesi</li> <li>-Limitli müşteri sadakati</li> <li>-Orta derecede müşteri irtibatı</li> <li>-Kalite, üretimin dışında kimsenin sorumluluğu değil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Müşteri sadakati ve müşteriyi elde tutma üzerine odaklanma</li> <li>- Müşteri için önem taşıyan ürün özellikleri üzerinde odaklanma</li> <li>-Uzun vadeli karın büyük olacağı düşüncesiyle uzun zaman dilimleri</li> <li>-En üst seviyede hizmetler üzerine odaklanma</li> <li>-Önemli derecede müşteri bağımlılığı ve sorumluluğu</li> <li>-Her bir müşteri ile yüksek derecede irtibat</li> <li>-Bütün kurum kalite sorumluluğunu üstlenmektedir</li> </ul>

**Kaynak:** Odabaşı, a.g.e, s.20.

Bankalar ilişki odaklı yönetim ve pazarlama yöntemi aracılığıyla müşterileriyle uzun vadeli iş ilişkisini kurmak ve güçlendirmek amacını benimsemişlerdir. Müşterilerin her türlü ihtiyacına hızlı ve kaliteli bir şekilde yanıt

<sup>85</sup> Mehmet Emin İnal, **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Sayı:56, İstanbul, 1996, s.12.

vererek müşterilerin başka bankaya yönelme gereksinimi duymalarının önüne geçilmek istenmektedir.

Gelişen teknoloji ve iletişim araçları sayesinde müşteriler de ürün ve hizmetler hakkında daha derinlemesine bilgi sahibi olmaktadır. Müşteriler fiyatın öneminin yanı sıra ve kimi zaman fiyattan daha da önemli olarak ihtiyaçlarını karşılayan özel ürün ve hizmetler beklemektedir<sup>86</sup>. Mal ve hizmet alım satımında tüketicilerin istekleri üretimi biçimlendirmekte ve böylelikle müşteriler alıcı-satıcı ilişkisinde baskın taraf olmaktadır. Böylelikle işletmeler iş odaklı yönetim anlayışından müşteri odaklı yönetim anlayışına yönelmek durumunda kalmışlardır.

### **3.Bankaların Fiziki Yapısı**

Banka imajı, müşterilerin bankaya çekilmesinde ve elde tutulmasında yani müşteri bağlılığının oluşturulmasında büyük önem taşımaktadır<sup>87</sup>. Bankaların fiziki yapısı hizmet sunumunda son derece önemlidir. Müşterinin bankayla ilişki kurmasında ilk aşamayı oluşturan bankaya gidişiyle beraber bankanın görünümü, banka içinde oluşturulan ambiyans müşteriye banka hakkında ilk izlenimi vermektedir. Müşteriler, hizmetin sunulduğu ortamı da çeşitli açılardan değerlendirmektedir. Bankaların ve şubelerinin iç ve dış görünümü bankayı temsil edeceğinden, görünümde bankaya yakışır derecede şık, ciddi, kullanışlı, ergonomik ve temiz bir dizayn tercih edilmelidir. Müşteri, o bankaya geldiğinde kendisini rahat hissedebildiği ölçüde tekrar gelmeyi tercih edebilecektir. Örneğin, banka içinde yaratılan ambiyans, bankanın bulunduğu yer ve ulaşım koşulları gibi konular dahi müşterinin banka hakkında toplam hizmet kalitesini değerlendirirken dikkate aldığı hususlardır. Bu durumda, bankalar açısından hedef, müşterilerin hizmet deneyimlerinde etkili olabilen bu unsurları, müşteri beklentileri ve zevkleri yönünde geliştirebilmektir<sup>88</sup>.

---

<sup>86</sup> Jeremy Galbreath, Tom Rogers. “Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-First Century Business”, The TQM Magazine, Vol.11, No:3, 1999, s.161.

<sup>87</sup> Glenn C.Walters,Blaise J.Bargiel, **Cunsomer Behavior:A Decision Making Approach**, South-Western Publishing Compony, 1989, s.504.

<sup>88</sup> Orhan İçöz, **Hizmet Pazarlaması**, Turhan Yayınları, Ankara, 2005,s.131.

Hizmet sağlayıcıları ile hizmet tüketicilerinin ya da müşterilerin kaliteyi neyin oluşturduğu konusundaki görüşleri birbirinden farklı olabilir. Müşterilerin bir hizmet almadan önce genellikle kafalarında oluşan bir beklentileri vardır. Müşterilerin mevcut deneyimleriyle beklentileri karşılaştırıldığında çıkan sonuç, hizmeti sunan kişiyle alıcısı arasındaki uzun dönemli ilişkinin belirleyicisi olacaktır. Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için bankalar kendi davranışlarını müşterinin beklentileri ve algılarıyla uyumlu hale getirmek durumundadır.

## **II. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI**

Belirtildiği üzere insan unsuru, müşteri odaklı yönetim anlayışının en temel unsurunu oluşturmaktadır. Müşteri ile ilişki sürecinde stratejileri oluşturan, süreci yöneten ve sonuçları yorumlayarak kontrol mekanizmasını elinde bulunduran yeterlilik insana özgü bir davranıştır. Rekabetin ve taleplerin bu denli yoğun olduğu günümüz iş yaşamında, işletmelerin hedefledikleri başarılarla ulaşmalarında en önemli güçlerinden biri sahip olduğu insan sermayesidir. Bu sermaye ne kadar iyi yönetilirse işletme için o derece başarı söz konusu olacaktır.

Günümüzde değişen yönetim ve organizasyon yapısından en çok etkilenen çalışanlar olmuştur. Değişen örgüt yapılarında öncelikli rolü alan çalışanlar için faaliyet gösteren personel yönetimi, çalışanlar üzerine daha çok odaklanıp ayrı bir uzmanlık dalı olarak insan kaynakları adı altında daha stratejik bir yol izlemektedir. Sonuç olarak, işletme içerisindeki tüm bölümlerin üstünde, onları çalışma ilişkileri boyutuyla yönlendiren ve strateji anlamında da örgütlerin karar alma mekanizmalarında önemli görevler üstlenen “İnsan Kaynakları Yönetimi” anlayışı ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde çalışanların öneminin fark edilmesi çalışanlara duyarlı bir yönetim yapısını beraberinde getirmiştir. Çalışanların yetenekleri ön plana çıkarılmaya çalışılmakta, işe alım ve istihdam sürecinde işletmenin belirlediği

stratejileri benimseyebilecek ve yapıya uygun kişiler seçilmektedir. Yoğun rekabet sürecinde çalışanların en kıymetli sermaye olduğunun bilincine varan işletmeler çalışanların işe alımında gösterdikleri titizliği istihdam süresince göstermektedir. Çalışanlarla ilişkilerde bireyi tatmin edecek ve onun yeteneklerini uygulayıp geliştirmesine imkân verecek iş fırsatlarının yaratılmasına uğraşmakta; aynı zamanda bireyin katkısının ve ödüllерinin yüksek düzeye çıkarılması amaçlanmaktadır<sup>89</sup>. Hizmet organizasyonları çerçevesinde hizmet kişiye bağlı olarak nitelendirilmektedir. Bu noktada, başarılı olan, kabiliyetli ve kapasiteli elemanların bulunması ve yetiştirilmesi önem kazanmaktadır<sup>90</sup>.

Bankacılık işlemleri son derece önemli ve hassas olduğundan söz konusu işlemleri yerine getiren çalışanlarında özel niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu çerçevede, müşterinin banka tercihini etkileyen en önemli faktörlerden biri de banka çalışanının yetkinlikleri ve kalitesidir. Bankalar, şubelerinde müşterilerle karşılaşacak olan kadroyu oluştururken öncelikle kendi strateji ve hedeflerine uyum sağlayabilecek personel seçmektedirler. Sonrasında bankanın vizyon ve misyonlarının çalışana aktarılması hususunda vereceği eğitimlerle personelin nitelikleri bankanın prensipleriyle uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır.

En iyi kişileri işe almanın banka açısından çok büyük bir önemi yoktur. Önemli olan bankanın kültürü ve stratejik yönü için iyi olan elemanları işe almaktır.

Banka müşterisinin banka tercihinde banka personeli açısından önem arz eden faktörler şu şekilde sıralanabilir<sup>91</sup>.

- **Personelin Bilgisi:** Banka personelinden müşteri ile karşılaşanlar doğrudan irtibatta olduklarından müşterinin banka ile ilgili düşüncelerinin oluşumunu etkileyeceği için bilgili olması son derece önemlidir. Müşteri, işlemi yapan kişinin bilgili olduğuna inanmazsa ona güvenemeyecektir. Müşteri, personelin konuyla ilgili bilgisini sorular sorarak deneyebilecektir.

---

<sup>89</sup> Öznur Yüksel, **İnsan kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.1.

<sup>90</sup> Yahya Fidan, **Hizmetlerin Üretim ve Pazarlaması**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı.53, 1995, s.27.

<sup>91</sup> Karya Eğitim Danışmanlığı, **Eğitim Notları**, İstanbul, 2000, s.20.

- **Hızlı Olması:** Banka müşterisinin işlemlerini yapan kişiden beklediği bir diğer unsur, işlemlerini yaparken personelin mümkün olduğunca hızlı olmasıdır. İşlem yaparken yavaş olan, işlemle uzun süre uğraşan, hata yaptığı için işlemi başa almak durumunda olan bir personelden hiçbir müşteri memnun kalmayacaktır. Bu durumda müşterinin aynı bankaya gelmeme, alternatif bankaları değerlendirme durumu söz konusu olabilecektir. Böylece, bankanın olabildiğince dinamik ve hızlı işlem yapan çalışan istihdam etmesi gerekmektedir.
- **Yol Gösterici ve Pro-Aktif Olması:** Bilgili, zeki ve tecrübeli bir banka çalışanı müşteriler tarafından her ihtiyaç duyulduğunda fikirlerine başvurulacak önemli bir kaynaktır.
- **Detaylara Özen Gösteriyor Olması:** Bankacılık en işlemlerde dahi detaylara büyük önem veren bir sektördür. Yapılan her işlem usulüne uygun ve eksiksiz yapılmalıdır. Bankacılık parayla alakalı olan bir iş olması ve insanların para konusunda son derece hassas olmaları dolayısıyla işlemlerde hataya yer verilmemektedir. Müşteriler işlemlerini yapan kişiden titiz, işini bilen, en ufak bir detaya dahi özenle yaklaşan biri olmasını beklemektedirler.
- **Problemlere Hızlı Çözümler Üretmesi:** Sorun oluştuğu anda sorunun banka çalışanı tarafından algılanması ve sorunun çözümüne yönelik olarak soğukkanlı, kendinden emin davranan, hızlı ve pratik çözümler üreten bankacı her zaman takdir edilir ve güven duyulur. Bu durum müşterinin doğru yerde olduğu hissine sahip olmasına ve bankayla ilişkisinin devam etmesine yol açacaktır.
- **Çalışanın Kişilik Özellikleri:** Bankacının kişilik özellikleri müşteriye fazlasıyla etkileyebilmektedir. Sempatik, becerikli, prezantabl, istekli, sorunlara çözüm üreten, iyi eğitim almış bir çalışan her zaman için öncelikli olarak tercih edilmektedir. Müşteri için bankada işlemini yapan kişinin kim olduğu oldukça önemlidir.
- **İyi Bir Dinleyici Olması:** Banka personelinin işini iyi yapabilmesi için öncelikle müşterinin tam olarak ne istediğini anlaması, onun için de çok iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. İyi bir dinleyici olabilmesi için banka

personelinin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür; algılamaya istekli ve önyargısız olmalı, etkili dinlemeli, doğru ve istekli geri bildirimde bulunmalı, mesaja odaklanmalı, mesajı anladığını belirtmeli, zamanlamayı iyi ayarlamalı ve empati kurmalıdır.

- **Çalışma Alanının Düzenli Olması:** Çalışanın masası ve çalışma alanındaki düzeni müşteriye iş disiplini hakkında bir fikir verecektir. Çalışanın müşterinin yanında aradığı bir şeyi bulamaması, aramak için vakit kaybetmesi olumsuz bir intiba uyandıracaktır.
- **Finansal Piyasaları Takip Etmesi:** Müşteri, bankalara yatıracağı mevduatında bankaların sunduğu yatırım alternatiflerini değerlendirerek kararını verir. Çalışanın konuya olan hâkimiyeti, finansman araçlarını takip etmesi, getirilerini bilip müşteriye detaylı bilgi vermesiyle müşteri güvenini kazanacak ve müşteriye bankaya kazandıracaktır.

#### **A. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN BANKALAR AÇISINDAN ÖNEMİ**

Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine en iyi şekilde cevap verebilecek bir çalışma ortamı oluşturmak, öncelikle çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, kararlara katılımlarının, problem çözümlerinde motivasyonlarının artırılmasıyla mümkün olabilecektir. Çalışan motivasyonunun artırılmaya çalışılması faaliyetlerinin yapıldığı bir ortamda, çalışanların memnuniyetleri artabilecek ve işlerini daha çok sahiplenebileceklerdir<sup>92</sup>. Günümüzde artık müşteri memnuniyetinin sağlanmasında mevcut stratejinin sürdürülmesi yeterli olmamakta, sürekli gelişmenin de sağlanması gerekmektedir. Bu durum ancak işlerine motive olmuş çalışanlarla mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların aynı amaç doğrultusunda motive olması gerekmektedir. Çünkü, çalışanın hem kendini sürekli geliştirme ihtiyacı içinde olması, hem de işiyle ilgili sürekli yeni arayışlara yönelmesi, onun ihtiyaçlarını karşılayacak motive edici faktörleri gerekli kılacaktır.

Bankaların müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışan rolünün önemini bilmesi, çalışana ayrıca önem vermesine neden olmaktadır. Bu anlamda çalışanların işyerindeki motivasyonu son derece önemlidir. Müşterilerine güler yüz sergileyerek

---

<sup>92</sup> Vadim KOTELNIKOV, **Employee Satisfaction**,  
[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/employee\\_satisfaction.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/employee_satisfaction.html)

iş yapmak durumunda olan çalışanların bunu isteyerek ve gerçek anlamda hissederek yapması gerekmektedir. İşyerine olan bağlılığı, sadakati, işi sahiplenme duygusu çalışanın işiyle ilgili istekliliğini artıracaktır. İşini isteyerek ve severek yapan çalışanın pozitif enerjisi müşteriye doğrudan yansıtacak ve müşteriyle bağlılığın derinleşmesine yol açacaktır.

Bu bağlamda, çalışanın moralinin yüksek olması çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde aşağıdaki olumlu etkileri yapabileceği ileri sürülebilir<sup>93</sup>:

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini coşkuyla yerine getirir,
- Çalışanlar, çalışmaya daha istekli olurlar,
- Çalışanlar, işyerinin zor durumlarında olağanüstü çaba gösterirler,
- Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur,
- Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği isterler,
- Çalışanlar yöneticilerine ve işyerine karşı bağlılık duyarlar,
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar,
- Yüksek moral, personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyette azalır.

Özetle, insanı merkeze yerleştiren bir yönetim felsefesi, insan ilişkilerini ve davranışlarını olumlu yönde geliştirmesi, çalışanlara ekip ruhu içinde karar verdirip inisiyatif kullandırması ve yüksek ahlaki değerler yaratması suretiyle toplam kalite kültürünün oluşmasında büyük rol oynamaktadır<sup>94</sup>.

---

<sup>93</sup> Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.Ü.Kitabevi, İstanbul, 1978, s.300.

<sup>94</sup> Seçil Bal Taştan, “**İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Örgütsel Stratejilerle İlişkisi**”,  
<http://www.humanresourcesfocus.com/proje10.asp>



## **B. BANKALARIN BENİMSEDİĞİ HİZMET YÖNETİMİ ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

Bankaların müşteri memnuniyeti sağlamak adına kurumsal yapılarında mükemmeliyeti yakalama çabaları, birçok açıdan olumlu neticeler doğurmaktadır. Bankalar, değişimin son derece dinamik ve kaçınılmaz olduğu günümüz çalışma yaşamında rekabet edebilir bir organizasyon yapısına sahip olmada gerek yönetsel süreçte gerekse de çalışan politikalarında sürekli bir arayış içerisine girmektedirler. Yapılan her yenilik çitayı bir üst seviyeye taşımakta, koşulların daha olumlu bir ivmede ilerlemesine yardımcı olmaktadır.

Bankaların, müşteri memnuniyeti sağlama ve sektörde lider konuma geçmek için uygulamak ve geliştirmek zorunda olduğu hizmet kalitesi kavramının çalışanlar üzerine doğrudan etkisi olacaktır. Bankaların hizmet kalitesi önceki bölümde bahsedildiği üzere, fiziki yapılanma ve müşteri odaklılık konularında kendini göstermektedir. Bu bağlamda söz konusu faktörlerin çalışan memnuniyeti üzerine etkilerini incelemekte fayda bulunmaktadır.

### **1. Bankaların İlişki Odaklı Yönetim Anlayışlarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri**

Bankaların müşteri merkezli yönetim yapısına geçmesi doğal olarak organizasyon şemasını da değiştirmiştir. Merkezde müşteri yer almakta ve kadro ona göre şekillenmektedir. Müşteriyle ilk aşamada iletişim kuran ve sonrasında işlemleri gerçekleştiren kişi banka için son derece önemli konuma gelmiştir. Tepe yönetiminin her müşteriyle ilgilenmesi ve memnun etmesi imkânsızdır. Böylelikle yetkilerinin bir kısmını alt çalışanlarına devretmesi kaçınılmaz olmuştur. Müşteriyle baş başa kalan banka çalışanı bankanın belirlediği mevzuat çerçevesinde işlemleri yerine getirecektir. Bununla beraber çalışanın bireysel yeterlilik ve yetkinliği müşteriyle olan ilişkinin devamı konusunda belirleyici olacaktır. Çalışanlar bu doğrultuda eğitilip müşterinin bankaya bağlanmasını sağlamaya çalışacaktır.

Bankaların müşteri memnuniyetini artırma çabaları çerçevesinde personel yapısında değişiklik yapması kaçınılmaz olmuştur. Birçok banka müşteri ilişkilerinin

profesyonel boyutta gerçekleştirilmesi adına temsilci ve ilişki yöneticisi unvanı altında personel istihdam etmeye başlamıştır.

Böylelikle yöneticiler üretken bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların motivasyonlarını artırmaya çalışacaktır. Çalışanlar kendilerinden hangi sorumlulukların beklendiğini bilir ve bu doğrultuda faaliyette bulunurlar. Böylelikle daha disiplinli bir yapılanmaya girilmektedir. İş başarımı hem birey hem de örgüt için motivasyon, yetenek ve çevre faktörlerinin bir fonksiyonudur. Dolayısıyla verimlilik, iş tatmini ve benzeri unsurların güçlü bir kültürel yapıya bağlı olarak sunulmasında motivasyon düzeyi önemli bir yer tutmaktadır<sup>95</sup>.

## **2. Bankaların Fiziki Yapılarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri**

Fiziksel çalışma koşulları ve çalışan memnuniyeti arasında sıkı bir bağlantı vardır. Fiziksel çalışma koşullarının iyiliği, çalışanın işine yoğunlaşmasını, dikkatini dağıtacak unsurların ortadan kalkmasını sağlayacaktır. Hizmet kalitesinin artırılması hususunda bankaların şubelerde oluşturduğu olumlu atmosfer gününün büyük bir bölümünü şubede geçiren çalışanların performansını kuşkusuz artıracaktır. Örneğin, müşterilerin şubede geçirdiği süre zarfında dinlendirici bir müzik yayını yapılması tüm gününü şubede geçiren çalışan üzerinde de doğrudan olumlu etkide bulunacaktır. Fiziksel çalışma koşullarında herhangi bir olumsuzluğun yaşanması, çalışan üzerinde stres oluşturan bir unsur olacaktır. Çalışanın, sorun teşkil eden unsur üzerine dikkatini yoğunlaştırmasına ve işten uzaklaşmasına neden olacaktır. Bu durumda çalışanın performansı kuşkusuz düşecektir.

Çalışan memnuniyetini artıran fiziksel çalışma koşulları; ısıtma/soğutma, havalandırma, ışıklandırma, gürültü seviyesi, kullanılan mobilya seçimi, teknolojik aletler, müzik sistemi, güvenlik önlemleri gibi unsurlardır. Örneğin, sıcak bir yaz gününde bankanın soğutma sisteminin yetersizliği gerek müşteriye gerekse de mesai saatini o işyerinde geçirmekte olan çalışanı son derece olumsuz etkileyecek olup veriminin düşmesine, işe yönelik istek düzeyinin azalmasına neden olacaktır. Böylece sunulan hizmetin kalitesi son derece düşük olacaktır. Bu doğrultuda,

---

<sup>95</sup> Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı**, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, s.78.

işyerinin ısı düzeyi, havalandırması, sık sık kontrol edilmeli, temizliğin muntazaman yapılması sağlanmalıdır.

Bankaların temel faaliyet konuları para olduğundan çalışanlar üzerinde ister istemez tedirginlik söz konusu olacaktır. Aynı tedirginlik müşteriler tarafından da yaşanacaktır. Müşteriler banka personeliyle işlem yaparken diğer müşterilerin gözetiminden uzak olmak ve para alışverişini son derece güvenli bir şekilde yerine getirmeyi isteyecektir. Bu bağlamda, bankaların hizmet kalitesi oluşturması adına, çalışanların müşterilerle kontak kurduğu noktada oluşturduğu dizayn sayesinde diğer müşteriler tarafından izlenmesi engellenmeye çalışılmaktadır. Özellikle varlıklı müşterilere hitap eden özel bankacılık uygulamaları banka şubelerinde son derece izole bir kısımda oluşturulmaktadır. Böylece söz konusu segment müşterisine ileri güvenlik uygulamaları eşliğinde hizmet verilebilmektedir. Müşteri bilgi gizliliğine son derece önem verilmesi müşterinin bankaya güven duymasını ve ilişkinin devamını beraberinde getirmesini sağlayacaktır. Böyle bir uygulama çalışanın da kendisini güvende hissetmesine, para gibi son derece hassas olan bir mevzuda daha rahat çalışmasına neden olacaktır. Öte yandan, güvensizlik duygusunun baskısı altında ve tedirgin olarak çalışan bir kimsenin ise çabasını ve emeğini sunma azminin azalması söz konusu olacaktır<sup>96</sup>. Bu bağlamda güven unsuru, bankaların çalışan memnuniyeti sağlanmasında önem verdikleri bir konu olmaktadır.

---

<sup>96</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 1996, s.427.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüz bankacılık sektörünün çalışma koşulları geçmiş dönemlere göre oldukça değişmiştir. Günümüzde yaşanan yoğun rekabet, bankaların güçlü olabilmeleri adına hizmet yönetimini gözden geçirmelerine sebep olmuştur. Sunulan hizmetle gerek müşteriler gerekse de banka çalışanlarının memnuniyet düzeylerinin üst seviyede tutulması gerekmektedir.

Bunu gerçekleştirmeye çalışırken kurumun benimsediği ve kendisini en iyi yansıtacağını düşündüğü hizmet yönetimi uygulamaları ve bu uygulamalar neticesinde sağlamaya çalıştığı kurum içi ve kurum dışı memnuniyet düzeyi son derece önemlidir.

Bu çerçevede, araştırmanın amacı yoğun rekabet ortamında bankalardaki hizmet yönetimi stillerinin ve bu stillerin iyileştirilme çalışmalarının hizmetin en önemli unsuru olan çalışan ve çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye bulunduğunu ortaya koymaktır.

#### II. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

H<sub>0</sub>: Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi ölçeği düzeyleri arasında çalıştığı bankalara göre anlamlı fark yoktur. **(Red)**

H<sub>1</sub>: Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi ölçeği düzeyleri arasında çalıştığı bankalara göre anlamlı fark vardır. **(Kabul)**

H<sub>0</sub>: Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi ölçeği düzeyleri a cinsiyetlerine göre anlamlı fark yoktur. **(Red)**

H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı fark vardır. <b>(Kabul)</b>
H <sub>0</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı fark yoktur. <b>(Red)</b>
H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı fark vardır. <b>(Kabul)</b>
H <sub>0</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri arasında yaşlara göre anlamlı fark yoktur. <b>(Kabul)</b>
H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri arasında yaşlara göre anlamlı fark vardır. <b>(Red)</b>
H <sub>0</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri arasında medeni durumlarına göre anlamlı fark yoktur. <b>(Red)</b>
H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri arasında medeni durumlarına göre anlamlı fark vardır. <b>(Kabul)</b>
H <sub>0</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri arasında bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı fark yoktur. <b>(Kabul)</b>
H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri arasında bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı fark vardır. <b>(Red)</b>
H <sub>0</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri arasında bulunduğu kurumdaki konumlarına göre anlamlı fark yoktur. <b>(Red)</b>
H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri arasında bulunduğu kurumdaki konumlarına göre anlamlı fark vardır. <b>(Kabul)</b>
H <sub>0</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri arasında bulunduğu kurumdan elde edilen ücrete göre anlamlı fark yoktur. <b>(Red)</b>
H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi leği düzeyleri

arasında bulunduğu kurumdan elde edilen ücrete göre anlamlı fark vardır. <b>(Kabul)</b>
H <sub>0</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında çalıştığı bankalara göre anlamlı fark yoktur. <b>(Red)</b>
H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında çalıştığı bankalara göre anlamlı fark vardır. <b>(Kabul)</b>
H <sub>0</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı fark yoktur. <b>(Kabul)</b>
H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı fark vardır. <b>(Red)</b>
H <sub>0</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı fark yoktur. <b>(Kabul)</b>
H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı fark vardır. <b>(Red)</b>
H <sub>0</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında yaşlara göre anlamlı fark yoktur. <b>(Kabul)</b>
H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında yaşlara göre anlamlı fark vardır. <b>(Red)</b>
H <sub>0</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında medeni durumlarına göre anlamlı fark yoktur. <b>(Kabul)</b>
H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında medeni durumlarına göre anlamlı fark vardır. <b>(Red)</b>
H <sub>0</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı fark yoktur. <b>(Kabul)</b>
H <sub>1</sub> : Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı fark vardır. <b>(Red)</b>

H<sub>0</sub>: Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında bulunduğu kurumdaki konumlarına göre anlamlı fark yoktur. **(Red)**

H<sub>1</sub>: Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında bulunduğu kurumdaki konumlarına göre anlamlı fark vardır. **(Kabul)**

H<sub>0</sub>: Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında bulunduğu kurumdan elde edilen ücrete göre anlamlı fark yoktur. **(Red)**

H<sub>1</sub>: Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet ölçeği düzeyleri arasında bulunduğu kurumdan elde edilen ücrete göre anlamlı fark vardır. **(Kabul)**

### III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi, anket yöntemidir. Araştırmada öncelikle çalışmanın geçerliliğini sağlamak amacıyla literatür çalışması yapılmıştır. Elde edilen bilgi ve bulgulara dayanılarak çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Daha sonra da ortaya konulan kuramsal yapıdan hareketle bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

#### A. ÖRNEKLEMİN BELİRLENMESİ

Örneklem grubunun oluşturulmasında Denizli bölgesinde faaliyet gösteren bankalardan T. İş Bankası A.Ş., T.C.Ziraat Bankası A.Ş., Halkbank A.Ş. , T.Akbank A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.örnekleme seçilmiştir.

#### B. VERİLERİN TOPLANMASI

Literatür taraması sonucunda tasarlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel sorulara ilişkin yedi soru, ikinci bölümde hizmet yönetimine ilişkin yirmi dört soru bulunmaktadır. Anket formlarının son bölümünde ise, çalışanların mevcut uygulamalar dâhilinde memnuniyetleri sorgulanmıştır. Anketlerin uygulanacağı kurumların yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler sağlanarak iletişim kurulmuş ve çalışmanın önemi ve içeriği hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

Banka çalışanlarının hizmet yönetimi faktörlerini ölçen ölçeğin faktör yapısı ve güvenilirlik katsayıları Tablo 5’de incelenmiştir. Faktör yapısı örgütsel faktörler, bireysel ve çevresel faktörler şeklinde belirlenmiştir.

**Tablo 5.** Banka Çalışanlarının Hizmet Yönetimlerini Ölçen Ölçeğin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri	Varyans	Crombach Alpha
Örgütsel Faktörler	HY_17	,855	52,432	0,946
	HY_22	,822		
	HY_5	,797		
	HY_24	,768		
	HY_10	,762		
	HY_15	,758		
	HY_2	,745		
	HY_3	,743		
	HY_20	,724		
	HY_13	,709		
	HY_6	,706		
	HY_11	,699		
	HY_8	,652		
	HY_19	,632		
	HY_21	,607		
	HY_16	,588		
	HY_7	,449		
HY_1	,443			
Bireysel ve Çevresel Faktörler	HY_18	,848	7,455	0,833
	HY_23	,776		
	HY_4	,764		
	HY_9	,667		
	HY_12	,636		
	HY_14	,402		
<b>Toplam Varyans</b>			<b>59,887</b>	

Hizmet yönetimi ölçeğinin faktör yapısı incelendiğinde, toplam 59,887 varyans değeri elde edilmiştir. Hizmet yönetimi ölçeğinin genel güvenirligi  $\alpha=0,959$  olarak yüksek bir değer bulunmuştur.

**Tablo 6.** Banka Çalışanlarının İş Memnuniyetlerini Ölçen Ölçeğin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Sorular	Güvenirlik Katsayısı
İçsel İş Memnuniyeti	ÇM_1, ÇM_2, ÇM_3, ÇM_4, ÇM_7, ÇM_8, ÇM_9, ÇM_10, ÇM_11, ÇM_15, ÇM_16, ÇM_20	0,917



Dışsal İş Memnuniyeti	ÇM_5, ÇM_6, ÇM_12, ÇM_13, ÇM_14, ÇM_17, ÇM_18, ÇM_19	0,861
Genel İş Memnuniyeti	ÇM_1, ÇM_2, ÇM_3, ÇM_4, ÇM_5, ÇM_6, ÇM_7, ÇM_8, ÇM_9, ÇM_10, ÇM_11, ÇM_12, ÇM_13, ÇM_14, ÇM_15, ÇM_16, ÇM_17, ÇM_18, ÇM_19, ÇM_20	0,942

Anket, Likert ölçeği tekniğine uygun olarak 1-5 puan aralığında düzenlenmiştir.

Ankette hizmet yönetimini ölçen sorular şu şekilde puanlandırılmıştır:

- Kesinlikle Katılmıyorum (1),
- Katılmıyorum (2),
- Karasızım (3),
- Katılıyorum (4),
- Kesinlikle Katılıyorum (5)

Çalışan memnuniyetinin ölçen sorular ise şu şekilde puanlandırılmıştır:

- Hiç Memnun Değilim (1)
- Memnun Değilim (2)
- Ne Memnunum Ne Memnun Değilim (3)
- Memnunum (4),
- Çok Memnunum (5)

### C. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma sonucunda toplanan veriler, istatistiksel analiz yapılmasına olanak verecek şekilde kodlanıp bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 15.0 for Windows programından faydalanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) uygulanmıştır. Hipotez testlerinin analizinde T testi, ANOVA testi ve Pearson Korelasyon analizleri uygulanmıştır.

Çalışmanın temel unsurlarından olan güvenilirlik aynı değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılık-kararlılık durumudur<sup>97</sup>. Yani güvenilirlik, çalışma yapılırken oluşabilecek rastgele hataları dışlamaktır. Aynı çalışma farklı zamanlarda tekrar yapıldığında aynı cevaplar alınıyorsa yapılan çalışma güvenilirdir. Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu ölçekte yer alan soruların irdelenmesine ise soru analizi (İtem Analysis) denilmektedir. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısıdır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri;<sup>98</sup>

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan bağımsız örnek t – testi, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır<sup>99</sup>. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way)

---

<sup>97</sup> Mustafa Ergün, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Bazı Temel Kavramlar**, <http://www.egitim.aku.edu.tr/temelkavramlar.ppt>

<sup>98</sup> Kazım Özdamar, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004, s.633.

<sup>99</sup> Şeref Büyükoztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s.39.

Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır.<sup>100</sup>

Post hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak söylemektedir. 3 grup da olsa, 10 grup da olsa bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Sadece iki grup arasında farklılık olsa ve diğerleri arasında fark olmasa, varyans analizi “gruplar arasında fark vardır” sonucunu verir. Fakat farklılığını nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunun sonuçlarının post hoc testi açıklayacaktır. Post hoc testleri içerisinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Tukey testidir.<sup>101</sup>

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir.<sup>102</sup>

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

---

<sup>100</sup> Büyüköztürk, a.g.e.,s.39.

<sup>101</sup> Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayınları, Ankara, 2005, s.135.

<sup>102</sup> Kalaycı, a.g.e., s.115.

#### D. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, bazı sonuçlara ulaşmadan önce bir takım sınırlılıklar içerisinde yapılmıştır. İlk sınırlılık, anket çalışmasının uygulandığı banka şubelerindeki iş yoğunluğu nedeniyle yaşanan zaman sınırlılığıdır. İkinci sınırlılık, bu çalışmanın sadece Denizli ilinde uygulanmasıdır.

#### IV. ARAŞTIRMA BULGULARI

Anket uygulaması sonucunda, katılımcılara ait demografik bulgular, uygulanan hizmet yönetimi ve çalışan memnuniyetinin belirlenmesi mümkün olmuştur.

##### A. DEMOGRAFİK BULGULAR

Araştırma sonucunda katılımcılara yönelik olarak demografik bulgular sayesinde katılımcıların cinsiyetleri, eğitim durumları, yaşları, medeni durumları, kurumda çalıştıkları süreler, kurumdaki konumları ve elde ettikleri ücret konusunda bilgilerin tespiti gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 7.** Örneklem Grubunun Çalıştıkları Bankalara Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
İş Bankası	62	51,7
Diğer Bankalar	58	48,3
Toplam	120	100,0

Örneklem grubunun çalıştıkları bankalara göre dağılımı Tablo 7’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının 62’si (% 51,7) iş bankasında, 58’i (% 48,3) diğer bankalarda çalışmaktadır. Diğer bankaların içeriğinde T.C.Ziraat Bankası A.Ş. 28, Halkbank A.Ş. 13, T.Akbank A.Ş. 13, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. 4 kişi olarak katılımında bulunmuştur.

**Tablo 8.** Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	72	60,0
Kadın	48	40,0
Toplam	120	100,0

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 8’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının 72’si (% 60,0) erkek, 48’i (% 40,0) kadın çalışandır.

**Tablo 9.** Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Lise ve Yüksekokul	18	15,0
Lisans	90	75,0
Yüksek Lisans/Doktora	12	10,0
Toplam	120	100,0

Örneklem grubunun eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 9’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının 18’i (% 15,0) lise ve yüksekokul, 90’ı (% 75,0) lisans, 12’si (% 10,0) yüksek lisans/doktora eğitim düzeyine sahiptir.

**Tablo 10.** Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
20-30	56	46,7
31 yaş ve üstü	64	53,3
Toplam	120	100,0

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 10’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının 56’sı (% 46,7) 20-30 yaş, 64’ü (% 53,3) 31 ve üzeri yaş aralığındadır.

**Tablo 11.** Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	62	51,7
Bekar	58	48,3
Toplam	120	100,0

Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 11’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının 62’si (% 51,7) evli, 58’i (% 48,3) bekârdır.

**Tablo 12.** Örneklem Grubunun Kurumda Çalıştığı Sürelere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	68	56,7
6-10 yıl	26	21,7
11 yıl ve üzeri	26	21,7
Toplam	120	100,0

Örneklem grubunun kurumda çalıştığı sürelerle göre dağılımı Tablo 12’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının 68’i (% 56,7) 1-5 yıl, 26’sı (% 21,7) 6-10 yıl, 26’sı (% 21,7) 11 yıl ve üzeri süredir kurumunda çalışmaktadır.

**Tablo 13.** Örneklem Grubunun Kurumdaki Konumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Müdür	20	16,7
Şef	36	30,0
Memur	56	46,7
Güvenlik Görevlisi	8	6,7
Toplam	120	100,0

Örneklem grubunun kurumdaki konumlarına göre dağılımı Tablo 13’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının 20’sinin (% 16,7) müdür, 36’sının (% 30,0) şef, 56’sının (% 46,7) memur, 8’inin (% 6,7) güvenlik görevlisi konumunda kurumunda çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 14.** Örneklem Grubunun Kurumdan Elde Ettikleri Ücretlere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
500-1000 TL	22	18,3
1001-1500 TL	56	46,7
1501-2000 TL	14	11,7
2000 den fazla	28	23,3
Toplam	120	100,0

Örneklem grubunun kurumdan elde ettikleri ücretlere göre dağılımı Tablo 14’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının 22’sinin (% 18,3) 500-1000 TL, 56’sının (% 46,7) 1001-1500 TL, 14’ünün (% 11,7) 1501-2000 TL, 28’inin (% 23,3) 2000 TL’den fazla kurumundan ücret aldığı görülmektedir.

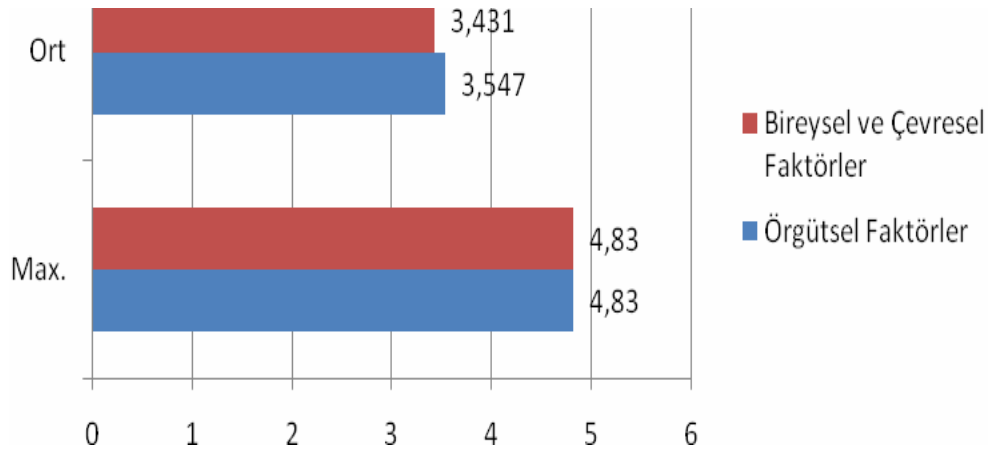
## B. HİZMET YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 15.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Hizmet Yönetimi Puanlarının Ortalamaları

	n	Min.	Max.	Ort	S.s
Örgütsel Faktörler	120	1,220	4,830	3,547	0,807
Bireysel ve Çevresel Faktörler	120	1,170	4,830	3,431	0,852

Tablo 15’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimi puanlarının ortalamaları incelendiğinde, örgütsel faktörler puanının ortalamasının en yüksek, bireysel ve çevresel faktörler puanının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Buna göre çalışan memnuniyetine etki eden faktörlerden örgütsel faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkisi daha yoğundur.

**Şekil 7.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Hizmet Yönetimi Puanlarının Ortalamaları





**Tablo 16.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Memnuniyet Puanlarının Ortalamaları

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Ort</b>	<b>S.s</b>
İçsel İş Memnuniyeti	120	1,000	4,920	3,879	0,698
Dışsal İş Memnuniyeti	120	1,000	4,880	3,581	0,781
Genel İş Memnuniyeti	120	1,000	4,900	3,760	0,703

Tablo 16’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyet puanlarının ortalamaları incelendiğinde, içsel çalışan memnuniyeti puanlarının ortalamasının en yüksek, dışsal çalışan memnuniyeti puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 17.** Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Çalışılan Banka Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>S.s</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Örgütsel Faktörler	İş Bankası	62	3,384	0,871	-2,340	<b>0,021</b>
	Diğer Bankalar	58	3,722	0,699		
Bireysel ve Çevresel Faktörler	İş Bankası	62	3,290	0,945	-1,883	0,062
	Diğer Bankalar	58	3,581	0,720		

Tablo 17’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin örgütsel faktörler puanlarının banka değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,340$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, iş bankasında çalışanların örgütsel faktörler puanı, diğer bankalarda çalışanların örgütsel faktörler puanından düşüktür.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin bireysel ve çevresel faktörler puanlarının banka değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda,

grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,883$ ;  $p>0.10$ ). Bireysel ve Çevresel Faktörler puanı T.İş Bankası çalışanlarından yüksektir.

**Tablo 18.** Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>S.s</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Örgütsel Faktörler	Bay	72	3,710	0,811	2,778	<b>0,006</b>
	Bayan	48	3,303	0,745		
Bireysel ve Çevresel Faktörler	Bay	72	3,662	0,796	3,849	<b>0,000</b>
	Bayan	48	3,083	0,824		

Tablo 18’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin örgütsel faktörler puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=2,778$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, erkek banka çalışanlarının örgütsel faktörler puanı, bayan banka çalışanlarının örgütsel faktörler puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin bireysel ve çevresel faktörler puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=3,849$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, erkek banka çalışanlarının bireysel ve çevresel faktörler puanı, bayan banka çalışanlarının bireysel ve çevresel faktörler puanından yüksektir.

**Tablo 19.** Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>S.Hata</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Örgütsel Faktörler	Lise ve Yüksekokul	18	3,870	0,733	0,173	7,469	<b>0,001</b>
	Lisans	90	3,398	0,798	0,084		
	Yüksek Lisans/Doktora	12	4,185	0,521	0,150		
Bireysel ve Çevresel Faktörler	Lise ve Yüksekokul	18	3,815	0,674	0,159	8,811	<b>0,000</b>
	Lisans	90	3,259	0,859	0,091		
	Yüksek Lisans/Doktora	12	4,139	0,407	0,118		

Tablo 19’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin örgütsel faktörler puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, eğitim durumu gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=7,469$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, lise yüksekokul ve yüksek lisans/doktora mezunu banka çalışanlarının örgütsel faktörler puanı, lisans mezunu banka çalışanlarının örgütsel faktörler puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin bireysel ve çevresel faktörler puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, eğitim durumu gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=8,811$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, lise yüksekokul ve yüksek lisans/doktora mezunu banka çalışanlarının bireysel ve çevresel faktörler puanı, lisans mezunu banka çalışanlarının bireysel ve çevresel faktörler puanından yüksektir.

**Tablo 20.** Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>S.s</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Örgütsel Faktörler	20-30	56	3,474	0,938	-0,926	0,356
	31 yaş ve üstü	64	3,611	0,674		
Bireysel ve Çevresel Faktörler	20-30	56	3,304	0,995	-1,535	0,127
	31 yaş ve üstü	64	3,542	0,694		

Tablo 20’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin örgütsel faktörler puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,926$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin bireysel ve çevresel faktörler puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,535$ ;  $p>0.05$ ).

**Tablo 21.** Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>S.s</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Örgütsel Faktörler	Evli	62	3,667	0,800	1,689	0,094
	Bekar	58	3,420	0,802		
Bireysel ve Çevresel Faktörler	Evli	62	3,586	0,795	2,095	<b>0,038</b>
	Bekar	58	3,264	0,887		

Tablo 21’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin örgütsel faktörler puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız

grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=1,689$ ;  $p>0.10$ ). Evli olanların örgütsel faktörler puanı bekar olanlara göre yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin bireysel ve çevresel faktörler puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=2,095$ ;  $p<0.05$ ). Evli olanların bireysel ve çevresel faktörler puanı bekâr olanlardan yüksektir.

**Tablo 22.** Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	n	Ort	Ss	S.Hata	F	p
Örgütsel Faktörler	1-5 yıl	68	3,476	0,860	0,104	0,675	0,511
	6-10 yıl	26	3,680	0,708	0,139		
	11 yıl ve üzeri	26	3,603	0,765	0,150		
Bireysel ve Çevresel Faktörler	1-5 yıl	68	3,363	0,912	0,111	0,505	0,605
	6-10 yıl	26	3,500	0,830	0,163		
	11 yıl ve üzeri	26	3,539	0,715	0,140		

Tablo 22’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin örgütsel faktörler puanlarının kurumda çalıştığı süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumda çalıştığı süre gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,675$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin bireysel ve çevresel faktörler puanlarının kurumda çalıştığı süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumda çalıştığı süre gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,505$ ;  $p>0.05$ ).

**Tablo 23.** Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Kurumdaki Konum Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Örgütsel Faktörler	Müdür	20	3,800	0,723	9,597	<b>0,000</b>
	Şef	36	3,978	0,555		
	Memur	56	3,183	0,845		
	Güvenlik Görevlisi	8	3,528	0,553		
Bireysel ve Çevresel Faktörler	Müdür	20	3,700	0,752	9,987	<b>0,000</b>
	Şef	36	3,889	0,485		
	Memur	56	3,036	0,914		
	Güvenlik Görevlisi	8	3,458	0,739		

Tablo 23’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin örgütsel faktörler puanlarının kurumdaki konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumdaki konum gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=9,597$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, kurumdaki konumu müdür ve şef olan banka çalışanlarının örgütsel faktörler puanı, kurumdaki konumu memur olan banka çalışanlarının örgütsel faktörler puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin bireysel ve çevresel faktörler puanlarının kurumdaki konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumdaki konum gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=9,987$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, kurumdaki konumu müdür ve şef olan banka çalışanlarının bireysel ve çevresel faktörler puanı, kurumdaki konumu memur olan banka çalışanlarının bireysel ve çevresel faktörler puanından yüksektir.

**Tablo 24.** Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Kurumdan Elde Edilen Ücret Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	n	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Faktörler	500-1000 TL	22	3,217	0,680	4,633	<b>0,004</b>
	1001-1500 TL	56	3,435	0,867		
	1501-2000 TL	14	3,675	0,751		
	2000 den fazla	28	3,968	0,634		
Bireysel ve Çevresel Faktörler	500-1000 TL	22	3,106	0,757	4,322	<b>0,006</b>
	1001-1500 TL	56	3,304	0,950		
	1501-2000 TL	14	3,595	0,605		
	2000 den fazla	28	3,857	0,647		

Tablo 24’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin örgütsel faktörler puanlarının kurumdan elde edilen ücret değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumdan elde edilen ücret gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,633$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, kurumdan elde edilen ücreti 2000 TL’den fazla olan banka çalışanlarının örgütsel faktörler puanı, kurumdan elde edilen ücreti 500-1000 TL ve 1001-1500 TL olan banka çalışanlarının örgütsel faktörler puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetiminin bireysel ve çevresel faktörler puanlarının kurumdan elde edilen ücret değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumdan elde edilen ücret gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,322$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, kurumdan elde edilen ücreti 2000 TL’den fazla olan banka çalışanlarının bireysel ve çevresel faktörler puanı, kurumdan elde edilen

ücreti 500-1000 TL ve 1001-1500 TL olan banka çalışanlarının bireysel ve çevresel faktörler puanından yüksektir.

**Tablo 25.** Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Banka Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>S.s</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İçsel İş Memnuniyeti	İş Bankası	62	3,793	0,766	-1,404	0,163
	Diğer Bankalar	58	3,971	0,610		
Dışsal İş Memnuniyeti	İş Bankası	62	3,423	0,799	-2,332	<b>0,021</b>
	Diğer Bankalar	58	3,750	0,730		
Genel İş Memnuniyeti	İş Bankası	62	3,645	0,754	-1,868	0,064
	Diğer Bankalar	58	3,883	0,629		

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden içsel iş memnuniyeti puanlarının banka değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,404$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden dışsal iş memnuniyeti puanlarının banka değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,332$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, iş bankasında çalışanların dışsal iş memnuniyeti puanı, diğer bankalarda çalışanların dışsal iş memnuniyeti puanından düşüktür.

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden genel iş memnuniyeti puanlarının banka değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=-1,868$ ;  $p>0.10$ ). Diğer banka çalışanlarının genel iş memnuniyetleri iş bankası çalışanlarına göre yüksektir.



**Tablo 26.** Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>S.s</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İçsel İş Memnuniyeti	Bay	72	3,912	0,703	0,630	0,530
	Bayan	48	3,830	0,695		
Dışsal İş Memnuniyeti	Bay	72	3,677	0,817	1,659	0,100
	Bayan	48	3,438	0,707		
Genel İş Memnuniyeti	Bay	72	3,818	0,719	1,108	0,270
	Bayan	48	3,673	0,677		

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden içsel iş memnuniyeti puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,630$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden dışsal iş memnuniyeti puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,659$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden genel iş memnuniyeti puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,108$ ;  $p>0.05$ ).

**Tablo 27.** Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>S.Hata</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
İçsel İş Memnuniyeti	Lise ve Yüksekokul	18	3,898	0,577	0,136	0,175	0,839
	Lisans	90	3,861	0,755	0,080		
	Yüksek Lisans /Doktora	12	3,986	0,360	0,104		
Dışsal İş Memnuniyeti	Lise ve Yüksekokul	18	3,806	0,504	0,119	1,187	0,309
	Lisans	90	3,519	0,852	0,090		
	Yüksek Lisans /Doktora	12	3,708	0,450	0,130		
Genel İş Memnuniyeti	Lise ve Yüksekokul	18	3,861	0,506	0,119	0,457	0,634
	Lisans	90	3,724	0,770	0,081		
	Yüksek Lisans /Doktora	12	3,875	0,339	0,098		

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden içsel iş memnuniyeti puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, eğitim durumu gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,175; p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden dışsal iş memnuniyeti puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, eğitim durumu gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,187; p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden genel iş memnuniyeti puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, eğitim durumu gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,457; p>0.05$ ).

**Tablo 28.** Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>S.s</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İçsel İş Memnuniyeti	20-30	56	3,777	0,837	-1,511	0,133
	31 yaş ve üstü	64	3,969	0,539		
Dışsal İş Memnuniyeti	20-30	56	3,455	0,895	-1,664	0,099
	31 yaş ve üstü	64	3,691	0,652		
Genel İş Memnuniyeti	20-30	56	3,648	0,835	-1,640	0,104
	31 yaş ve üstü	64	3,858	0,552		

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden içsel iş memnuniyeti puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,511$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden dışsal iş memnuniyeti puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=-1,664$ ;  $p>0.10$ ). 31 yaş ve üstü çalışanların dışsal iş memnuniyetleri 20-30 yaş aralığında olanlardan yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden genel iş memnuniyeti puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,640$ ;  $p>0.05$ ).

**Tablo 29.** Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Medeni Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>S.s</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İçsel İş Memnuniyeti	Evli	62	3,876	0,807	-0,046	0,964
	Bekar	58	3,882	0,566		
Dışsal İş Memnuniyeti	Evli	62	3,577	0,841	-0,067	0,947
	Bekar	58	3,586	0,719		
Genel İş Memnuniyeti	Evli	62	3,757	0,790	-0,057	0,955
	Bekar	58	3,764	0,604		

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden içsel iş memnuniyeti puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,046$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden dışsal iş memnuniyeti puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,067$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden genel iş memnuniyeti puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,057$ ;  $p>0.05$ ).

**Tablo 30.** Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Kurumda Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	n	Ort	Ss	S.Hata	F	p
İçsel İş Memnuniyeti	1-5 yıl	68	3,789	0,769	0,093	1,930	0,150
	6-10 yıl	26	4,103	0,509	0,100		
	11 yıl ve üzeri	26	3,891	0,634	0,124		
Dışsal İş Memnuniyeti	1-5 yıl	68	3,449	0,823	0,100	2,783	0,066
	6-10 yıl	26	3,856	0,642	0,126		
	11 yıl ve üzeri	26	3,654	0,737	0,145		
Genel İş Memnuniyeti	1-5 yıl	68	3,653	0,761	0,092	2,442	0,091
	6-10 yıl	26	4,004	0,543	0,107		
	11 yıl ve üzeri	26	3,796	0,643	0,126		

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden içsel iş memnuniyeti puanlarının kurumda çalıştığı süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumda çalıştığı süre gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,930$ ;  $p>0.05$ ).

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden dışsal iş memnuniyeti puanlarının kurumda çalıştığı süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumda çalıştığı süre gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,783$ ;  $p>0.10$ ). 6-10 yıl arasında kurumda çalışanların dışsal iş memnuniyetleri 1-5 yıl arası çalışanlarda yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden genel iş memnuniyeti puanlarının kurumda çalıştığı süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumda çalıştığı süre gruplarının ortalamaları arasındaki fark,

istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,442$ ;  $p>0.10$ ). 6-10 yıl arasında kurumda çalışanların genel iş memnuniyetleri 1-5 yıl arası çalışanlarda yüksektir.

**Tablo 31.** Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Kurumdaki Konum Değişkenine Göre Farklılaşması

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
İçsel İş Memnuniyeti	Müdür	20	4,283	0,610	5,423	<b>0,002</b>
	Şef	36	4,037	0,458		
	Memur	56	3,667	0,798		
	Güvenlik Görevlisi	8	3,646	0,443		
Dışsal İş Memnuniyeti	Müdür	20	4,050	0,703	6,566	<b>0,000</b>
	Şef	36	3,778	0,464		
	Memur	56	3,290	0,864		
	Güvenlik Görevlisi	8	3,563	0,759		
Genel İş Memnuniyeti	Müdür	20	4,190	0,620	6,333	<b>0,001</b>
	Şef	36	3,933	0,402		
	Memur	56	3,516	0,802		
	Güvenlik Görevlisi	8	3,613	0,566		

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden içsel iş memnuniyeti puanlarının kurumdaki konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumdaki konum gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=5,423$ ;  $p>0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, kurumdaki konumu müdür ve şef olan banka çalışanlarının içsel iş memnuniyeti puanı, kurumdaki konumu memur olan banka çalışanlarının içsel iş memnuniyeti puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden dışsal iş memnuniyeti puanlarının kurumdaki konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumdaki konum gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=6,566$ ;  $p>0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, kurumdaki konumu müdür ve şef olan banka çalışanlarının dışsal iş memnuniyeti puanı, kurumdaki konumu memur olan banka çalışanlarının dışsal iş memnuniyeti puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden genel iş memnuniyeti puanlarının kurumdaki konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumdaki konum gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=6,333$ ;  $p>0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, kurumdaki konumu müdür ve şef olan banka çalışanlarının genel iş memnuniyeti puanı, kurumdaki konumu memur olan banka çalışanlarının genel iş memnuniyeti puanından yüksektir.

**Tablo 32.** Örneklem Grubunun Çalışan Memnuniyetlerinin Kurumdan Elde Edilen Ücret Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel İş Memnuniyeti	500-1000 TL	22	3,962	0,453	3,317	<b>0,022</b>
	1001-1500 TL	56	3,699	0,800		
	1501-2000 TL	14	3,857	0,514		
	2000 den fazla	28	4,185	0,622		
Dışsal İş Memnuniyeti	500-1000 TL	22	3,489	0,589	6,380	<b>0,000</b>
	1001-1500 TL	56	3,366	0,841		
	1501-2000 TL	14	3,554	0,635		
	2000 den fazla	28	4,098	0,635		
Genel İş Memnuniyeti	500-1000 TL	22	3,773	0,458	4,696	<b>0,004</b>
	1001-1500 TL	56	3,566	0,796		
	1501-2000 TL	14	3,736	0,540		
	2000 den fazla	28	4,150	0,590		

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden içsel iş memnuniyeti puanlarının kurumdan elde edilen ücret değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumdan elde edilen ücret gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,317$ ;  $p<0.05$ ).

Ortalamalar arasındaki farka göre, kurumdan elde edilen ücreti 2000 TL'den fazla olan banka çalışanlarının içsel iş memnuniyeti puanı, kurumdan elde edilen ücreti 1001-1500 TL olan banka çalışanlarının içsel iş memnuniyeti puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden dışsal iş memnuniyeti puanlarının kurumdan elde edilen ücret değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumdan elde edilen ücret gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=6,380$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, kurumdan elde edilen ücreti 2000 TL'den fazla olan banka çalışanlarının dışsal iş memnuniyeti puanı, kurumdan elde edilen ücreti 500-1000 TL ve 1001-1500 TL olan banka çalışanlarının dışsal iş memnuniyeti puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan banka çalışan memnuniyetlerinden genel iş memnuniyeti puanlarının kurumdan elde edilen ücret değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kurumdan elde edilen ücret gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,696$ ;  $p<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, kurumdan elde edilen ücreti 2000 TL'den fazla olan banka çalışanlarının genel iş memnuniyeti puanı, kurumdan elde edilen ücreti 1001-1500 TL olan banka çalışanlarının genel iş memnuniyeti puanından yüksektir.



**Tablo 33.** Örneklem Grubunun Hizmet Yönetimi Faktörleri ile Çalışanların İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

<b>Boyutlar</b>	<b>Boyut</b>	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>P</b>
İçsel İş Memnuniyeti	Örgütsel Faktörler	120	0,607**	<b>0,000</b>
İçsel İş Memnuniyeti	Bireysel ve Çevresel Faktörler	120	0,593**	<b>0,000</b>
Dışsal İş Memnuniyeti	Örgütsel Faktörler	120	0,702**	<b>0,000</b>
Dışsal İş Memnuniyeti	Bireysel ve Çevresel Faktörler	120	0,675**	<b>0,000</b>
Genel İş Memnuniyeti	Örgütsel Faktörler	120	0,673**	<b>0,000</b>
Genel İş Memnuniyeti	Bireysel ve Çevresel Faktörler	120	0,652**	<b>0,000</b>

Tablo 33'ten anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyetlerinden içsel iş memnuniyeti puanları ile hizmet yönetiminden örgütsel faktörler puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ( $R=0,607$ ;  $p<0.05$ )

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyetlerinden içsel iş memnuniyeti puanları ile hizmet yönetiminden bireysel ve çevresel faktörler puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ( $R=0,593$ ;  $p<0.05$ )

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyetlerinden dışsal iş memnuniyeti puanları ile hizmet yönetiminden örgütsel faktörler puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ( $R=0,702$ ;  $p<0.05$ )

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyetlerinden dışsal iş memnuniyeti puanları ile hizmet yönetiminden bireysel ve çevresel faktörler puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ( $R=0,675$ ;  $p<0.05$ )

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyetlerinden genel iş memnuniyeti puanları ile hizmet yönetiminden örgütsel faktörler puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ( $R=0,673$ ;  $p<0.05$ )

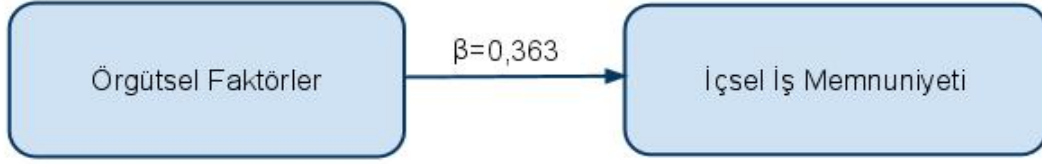
Araştırmaya katılan banka çalışanlarının memnuniyetlerinden genel iş memnuniyeti puanları ile hizmet yönetiminden bireysel ve çevresel faktörler puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ( $R=0,652$ ;  $p<0.05$ )

**Tablo 34.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının İçsel İş Memnuniyetlerine Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı		t	p	F	Model (p)	R2
		B	S. hata					
İçsel İş Memnuniyeti	Sabit	2,032	0,231	8,812	0,000	34,765	,000a	0,362
	Örgütsel Faktörler	0,363	0,182	1,997	<b>0,048</b>			
	Bireysel ve Çevresel Faktörler	0,163	0,172	0,949	0,345			

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimlerinden örgütsel faktörler düzeyi içsel iş memnuniyeti düzeyini anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir. ( $F=34,765$ ;  $p<0.05$ ). Örgütsel faktörler 1 birim arttığında içsel iş memnuniyeti düzeyi 0,36 birim artmaktadır. ( $\beta=0,363$ ). Örgütsel faktörler düzeyi, içsel iş memnuniyeti düzeyini 0,362 oranında açıklamaktadır.

$$\text{İçsel İş Memnuniyeti} = 2,032 + (0,363 * \text{Örgütsel Faktörler})$$

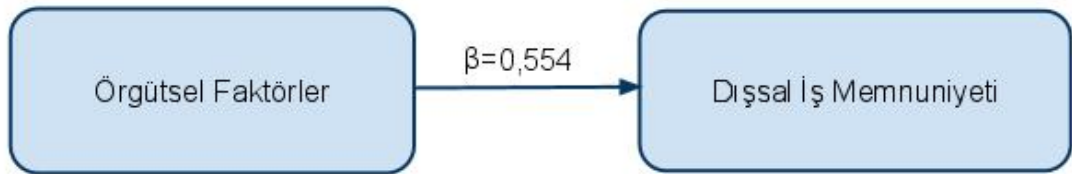


**Tablo 35.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Dışsal İş Memnuniyetlerine Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı		t	p	F	Model (p)	R2
		B	S. hata					
Dışsal İş Memnuniyeti	Sabit	1,184	0,232	5,112	0,000	57,279	,000a	0,486
	Örgütsel Faktörler	0,554	0,182	3,034	<b>0,003</b>			
	Bireysel ve Çevresel Faktörler	0,126	0,173	0,731	0,466			

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimlerinden örgütsel faktörler düzeyi dışsal iş memnuniyeti düzeyini anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir. (F=57,279; p<0.05). Örgütsel faktörler 1 birim arttığında dışsal iş memnuniyeti düzeyi 0,55 birim artmaktadır. (β=0,554). Örgütsel faktörler düzeyi, dışsal iş memnuniyeti düzeyini 0,486 oranında açıklamaktadır.

$$\text{Dışsal İş Memnuniyeti} = 1,184 + (0,554 * \text{Örgütsel Faktörler})$$

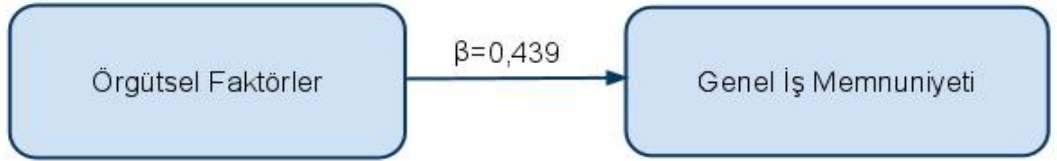


**Tablo 36.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Genel İş Memnuniyetlerine Hizmet Yönetimi Faktörlerinin Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı		t	p	F	Model (p)	R2
		B	S. hata					
Genel İş Memnuniyeti	Sabit	1,693	0,216	7,823	0,000	49,118	<b>,000a</b>	0,447
	Örgütsel Faktörler	0,439	0,170	2,576	<b>0,011</b>			
	Bireysel ve Çevresel Faktörler	0,148	0,161	0,920	0,360			

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet yönetimlerinden örgütsel faktörler düzeyi genel iş memnuniyeti düzeyini anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir. (F=49,118; p<0.05). Örgütsel faktörler 1 birim arttığında genel iş memnuniyeti düzeyi 0,44 birim artmaktadır. ( $\beta=0,439$ ). Örgütsel faktörler düzeyi, genel iş memnuniyeti düzeyini 0,447 oranında açıklamaktadır.

$$\text{Genel İş Memnuniyeti} = 1,693 + (0,439 * \text{Örgütsel Faktörler})$$



## V. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma sonucunda elde edilen demografik bilgiler, hizmet yönetimi ve çalışan memnuniyeti arasında ilişki kurulması gerekmektedir. Bu doğrultuda öncelikle aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırmaya çoğunlukla erkekler (%60) katılmıştır. Araştırmaya katılanların eğitim seviyesi oldukça yüksektir. Lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimi alanların ortalaması % 85 oranındadır. Eğitim seviyesi kurumun hizmet kalitesini belirlemektedir, öte yandan çalışanların beklenti düzeylerini ve ihtiyaçlarını belirleyen bir unsur olması dolayısıyla önemlidir. Bu değişkenin yüksek olması, hizmet sunumunun kaliteli olmasını ve çalışan beklentilerinin de yüksek olmasını beraberinde getirmektedir. Ancak eğitim ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında lise / yüksekokulla, yüksek lisans / doktora kategorilerinin lisans düzeyine göre memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Söz konusu oluşum değerlendirildiğinde lise / yüksekokul mezunu çalışanların memnuniyet düzeyinin yüksek olabileceği bir iş bulma konusunda alternatiflerinin düşük olduğu, yüksek lisans ve doktora mezunu olan kişilerin ise eğitim düzeyleri açısından özellikle ücret konusunda diğer çalışanlara oranla daha iyi gelir elde etmelerinden kaynaklandığı ileri sürülebilmektedir.

Çalışanların yaş seviyelerinin bankadaki hizmet yönetimi ve çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde, 31 yaş ve üzeri kesimin 20-30 yaş aralığına göre memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bunda temel etkenin çalışanın kurumda kazandığı kıdemle doğru orantılı olabileceği düşünülebilir. Kurum içerisinde kıdemli olan çalışanın kuruma bağlılığı artmaktadır.

Ücret düzeyiyle memnuniyet arasında teorik anlamda bir ilişkinin olduğu kaçınılmazdır. Dolayısıyla çalışma da ücret arttıkça motivasyon ve memnuniyet düzeyinin de arttığı belirlenmiştir.

Çalışanların medeni durumlarında evli bireylerin bekarlara göre memnuniyet ve motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Çünkü evli bireylerin daha düzenli bir yaşam ve gelire sahip olması gerektiğinden bekâr çalışanlara göre memnuniyet konusunda daha esnek bir yapıya sahiptirler.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bankalar, son yıllardaki artan küresel rekabetle beraber ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet edebilir ürün ve hizmet sunmanın arayışı içerisinde girmişlerdir. Bu anlamda, müşteri istek ve beklentilerine uygun kalitede, hata seviyelerinin en az olduğu, müşteri memnuniyetinin her zaman yüksek seviyede korunduğu, satış ve pazar payı yüksek, düşük fiyatlı ve rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetli ürün ve hizmet üretmeye çabalamaktadırlar. Böyle bir yapılanma içerisinde banka açısından en önemli ve etkili girdi niteliğini taşıyan çalışan faktörü ayrı bir önem arz etmektedir. Çalışanlar için çalıştıkları bankada doğru pozisyonda görevlendirilmeleri, tüm çalışanların benimsedikleri, sahip çıktıkları ve kurumun ihtiyaçlarına cevap veren bir hizmet yönetiminin uygulanması gerekmektedir. Bankanın başarısı ve gelecekteki devamlılığı için bunlar vazgeçilmez unsurlardır.

Bankanın kendi içerisinde yaratacağı ve çalışanları tarafından benimsenen en uygun hizmet yönetimi şekli ile karşılaşılan her türlü zorluklara karşı hazır olması öncelikli hedeflerden olmalıdır. Böyle bir yapılanma sağlanırken çalışanların kişisel katılımcılığının sağlanması ve bunları gerçekleştirirken belirlenen politikalar çerçevesinde, çalışanların işlerini nasıl, ne şekilde yapacağını önceden belirlenmiş prosedürler dâhilinde gerçekleşmesi beklenir. Benimsenen ve uygulanan hizmet yönetimiyle çalışanlara kurumun hedefi, misyonu ve vizyonu benimsetilmeye ve çalışanın kuruma karşı sadakati sağlanmaya çalışılır. Böylece çalışanın kurumla olan motivasyonu ve verimliliği artar.

Bankacılık sektöründe çalışan memnuniyeti üzerinde titizlikle durulmalıdır. Çünkü, bankalarda temel olarak hizmet sunulmakta ve sunulan hizmetin temelini de insan ilişkileri belirlemektedir. Memnun çalışanlar memnun müşteriler demektir ve başarının temelini de bu oluşturmaktadır.

Banka çalışanlarının çalışan memnuniyet düzeylerinin istenilen seviyede olmaması, çalışanların işgücü sirkülasyonunu ve devamsızlık yapma ihtimalini artırmakta; çalışanların performansına olumsuz etkide bulunmaktadır. Özellikle çalışan memnuniyetsizliği sonucu oluşan işgücü sirkülasyonu bankacılık sektörü

içinde geçerli olmaktadır. İşgücü sirkülasyonunun söz konusu olduğu durumlarda ise mevcut çalışan yerine yeni bir çalışanın istihdam edilmesi kaçınılmazdır. Her yeni eleman banka için bir maliyettir. Bankayı iyi tanıyan, dinamiklerini iyi bilen ve iyi performans gösteren çalışanların bankada tutulması hem banka performansının korunması ve artırılması hem de personel maliyetlerinin belli bir seviyede tutulmasının önemli koşullarından birini oluşturmaktadır.

Bankaların başarısı için büyük bir önemi olan çalışan memnuniyeti kavramı, çalışanın işiyle ilgili çeşitli faktörleri değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal durumun bir yansıması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler; çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, takdir edilme ve ödüllendirilme, mesleki ve bireysel gelişim, yapılan iş, kararlara katılım, ücret, misyon-vizyon ve temel değerler, iletişim, yönetici tutumları, çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler, istihdam güvenliği, şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı, insan kaynaklarının etkili yönetimi, kurum ve bölüm imajı olarak sıralanmaktadır.

Çalışanların bankacılık hizmet yönetiminden duydukları memnuniyet düzeylerinin ölçülmesini amaçlayan bu çalışmada hizmet yönetiminde etkili olan örgütsel, bireysel ve çevresel faktörlerin bankalarda çalışan bireylerin memnuniyet düzeylerinde doğrudan etkide bulunduğu görülmüştür. Söz konusu etki, çeşitli demografik özelliklerden ötürü kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir.

Bu bağlamda, çalışma genelinde çalışanların memnuniyetlerini etkileyen faktörlerin önemi vurgulanmış ve çalışan memnuniyetinin artırılması adına bir takım düzenlemelerin yapılması kaçınılmaz bulunmuştur. Örneğin; fiziksel çalışma koşullarıyla alakalı olarak, iş yerindeki ısı düzeyiyle hava akımının sürekli kontrol edilmesi ve bu konuda çalışanlardan gelen şikâyetlerin dikkate alınması gerekmektedir. Takdir edilme ve ödüllendirilmeyle alakalı olarak çalışanların memnuniyetlerinin artırılması için, takdir ve ödül uygulamalarının çeşitlendirilmesi ve çalışanın takdir edilme veya ödüllendirilmesinin içten ve samimi bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca böyle bir uygulamaya gidilirken kesinlikle objektif ve adaletli bir sistem uygulanmalıdır. Mesleki ve bireysel gelişimle alakalı olarak çalışanların memnuniyetlerinin artırılabilmesi için üst pozisyonlar

boşaldığında çalışanların terfi imkânlarının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca iş rotasyonu ve diğer pozisyonlardaki görevlendirmelerle kişilerin mesleki gelişimi, bireysel gelişime katkı verecek eğitimlerle de bireysel gelişimleri sağlanmaya çalışılmalıdır. Böylelikle çalışanların mesleki ve şahsi gelişimleri istenilen seviyeye getirilmelidir. Kararlara katılım konusunda kişilerin memnuniyet düzeyleri artırılmak isteniyorsa işle ilgili kararlar alınırken; çalışanların performans hedefleri belirlenirken çalışanların da görüşlerinin alınması gerekmektedir. Ücretle ilgili olarak çalışanların memnuniyet düzeylerinin artırılabilmesi için, ücretlerin çalışanların günlük ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek düzeye getirilmesi, yapılan işe göre adil olması ve çalışanlar arasında, yaptıkları işlerin niteliğinin esas alındığı, bir ücret düzenlenmesine gidilmelidir. Yapılan uygulama ve alınan kararlar dahilinde çalışanların memnuniyet düzeylerinin sürekli ölçülmesi gerekmektedir ve edinilen bilgiler ışığında gerekli önlem ve düzenlemeler geliştirilmelidir. Eksik olunan herhangi bir hususta gerekli önlemler gereken doğru zamanda alınmalı, çok geç kalınmamalıdır. Çalışanların, uygulanan hizmet yönetimi uygulamalarında memnun oldukları konular iyi değerlendirilmeli, durumun sürekliliği sağlanarak artırılması yönünde çalışmalar devam etmelidir.

Bankaların var olabilmeleri ve başarılarını artırabilmelerinin ilk koşulu olarak oluşturulan hizmet yönetimi modelinde çalışanların yeri doğru olarak belirlenmelidir. Başarıya ulaşmada temel aktör niteliği taşıyan çalışanlara özel olarak önem verilmeli, konuyla ilgili memnuniyet düzeyleri sürekli kontrol edilmelidir. Banka prensipleri doğrultusunda ve çalışan merkezli oluşturulan hizmet yönetim stratejileri çalışanların memnuniyet düzeylerini doğrudan etkileyeceğinden iş yaşamı ve özel yaşamında memnuniyet düzeylerini belirleyecektir. Mutlu çalışanlar bankanın başarısında temel faktör niteliğini kazanacaktır. Bu anlamda bankaların, başarıya ulaşma arayışlarına kendi bünyelerinde başlamaları, en kıymetli sermaye olan çalışanlarının memnuniyet düzeylerini yüksek tutmaya çabalamaları gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKGÜÇ, Öztin. **100 Soruda Bankacılık**. Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1992.

ALTUĞ, Duygu. **Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı**, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997.

ALTUNIŞIK, Remzi, ÖZDEMİR, Şuayip, TORLAK, Ömer. **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2002.

ARTUN, Tuncay, **İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye’de Bankacılık**, Tekin Yayınevi, Ankara, 1983.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şeref, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

DEMING, W.Edwards. **Krizden Çıkış** Çeviri: Cem Akaş, İstanbul Kalder Yayınları; İstanbul, 1988.

GADREY, Jean. **”The Characterization of Goods and Services: A Different Approach”** Review Income and Wealth, Series 46, Issue 3, September 2000.

GROTH, Robert. **Data Mining: Building Competitive Advantage”**, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

GRÖNROSS, Christian. **“Service Management and Marketing Managing the Moments of Thurth in Service Marketing”**. Toronto Lexington Books, 1984.

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 1996.

ERKAN, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Yayınları, No:326, Ankara, 1998.

ERKUT, Haluk. **Hizmet Kalitesi**, İnterbank Yayını Yayın No:1, İstanbul, 1995.

EYÜBOĞLU, Filiz. **2000’li Yıllarda Rekabet Üstünlüğü Sağlamak İçin Müşteri İlişkileri Yönetimi**, KOSGEB, İstanbul,2000.

FLIPPO, Edwin B., **Personel Management**, Mc Graw-Hill Pub., New York, 1984.

HUGHES, M.Arthur. **The Complete Database Marketer**, Irwin Inc.,Chicago,1996.

ISHIKAWA, Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**, Çev.Semih Ordaş ve Nedret Yayla, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994.

İÇÖZ, Orhan. **Hizmet Pazarlaması**, Turhan Yayınları, Ankara, 2005.

KALAYCI, Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayınları, Ankara, 2005.

KARALAR, Rıdvan. **İşletme, Temel Bilgiler, İşlevler**, Düzeltilmiş 7.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.

Karya Eğitim Danışmanlığı, Eğitim Notları, İstanbul,2000.

KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım, İstanbul, 2000.

KIRÇOVA, İbrahim, **Bankacılık Hizmetlerinin Pazarlanması Seminer Notları**, Bankalar Birliği Yayınları, İstanbul, 2002.

KIRIM, Arman. **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama-CRM**. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1997.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behaviour**, McGraw-Hill Companies Inc, New York, 2002.

MOLLER, Claus. **Personel Quality**, TMI A/S Denmark, 1987.

ODABAŞI, Yavuz. **Satışta ve Pazarlamada MŐsteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.

OSHAGBEMI,T. “**Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers**”, Women in Management Review, 2000.

ZDAMAR, Kazım, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004.

ZGEN, Hseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.

ÖZTÜRK, A.Sevgi. **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi, Yay Yayınları, Eskişehir, 1998.

PEKKAYA, Semra, **Türk Mali Sistemi İçerisinde Bankacılık Sektörünün Gelişim ve Finansal Yapının Analizi, Bir Oran Analizi ve çok Değişkenli Faktör Analizi Denemesi**, Araştırma ve Planlama Müdürlüğü Yayınları, İstanbul, 1994.

PERSSON, Petra. **CRM and How a CRM System Can Be Used in the Sales Process**, Luth SE, 2004.

PFEFFER Jeffrey, **Rekabette stnlĞ Sırrı**, ev.Sinem Gl, Ofset Yayınları, İstanbul, 1995.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat , TZ, Melek, **rgtsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1996.

SEYBOLD, Patricia B. **Müşteri.com**, ev.Ezgi Sungur, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2001.

SKINNER, Steven J. **Marketing**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.

SUNGUR, Turgut. **Bankacılar İçin Banka Tekniği**. Türkiye İŞ Bankası Vakfı Yayınları, Yayın No: 275, Ankara, 1993.

ŞENATALAR, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ..Kitabevi, İstanbul, 1978.

- ŞİMŞEK, Muhittin, **İş Hayatında Önce İnsan**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006.
- TEKELİ, Hasan. **Bilgi Çağı**, Simavi Yayınları, İstanbul, 1994.
- TELMAN, Nursel, ÜNSAL, Pınar. **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- TOKAT, Bülent. **İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi; Örgütsel Yapı ve Türkiye'deki Uygulamalardan Örnekler**, Kütahya, 2002.
- UYGUÇ, Nermin. **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Yayınları, 1. Baskı, İzmir, 1998.
- UZKESİCİ, Nuray. **Modern Banka Yönetimi ve Organizasyonu**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın no:22, Eskişehir, 1994.
- ÜLGEN, Hayri, MİRZE S.Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004,
- WALTERS, Glenn C., BARGIEL, Blaise J. **Consumer Behavior:A Decision Making Approach**, South-Western Publishing Compony, 1989.
- WHITELEY, Richard, HESSAN, Diane. **Customer Centered Growth**. Addison Wesley Publishing Company, Canada, 1996.
- YETER, B. **Bankacılıkta Pazarlama**, Proje 1,Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği, İstanbul, 1999.
- YÜKSEL, Öznur. **İnsan kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

## MAKALELER

AKBABA, Atilla ve KILINÇ, İzzet. “Hizmet kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları” **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yayın no:12, 2001.

ALLEN, Derek R., MORRIS, Wilburn, **Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line**, ASQ Quality Press, New York, 2002.

ARDIÇ, Kadir, GÜLER Aliye. “Reklamlarda Vurgulanan Ürün ve Hizmet Kalite Boyutlarının Belirlenmesi ve Bir Uygulama”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Sayı No:14, 2000.

AYDAR, Osman, **“Emniyet Örgütünde Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma”**, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Ankara, 2001.

AYDIN, Levent. “Bireysel Bankacılıkta Pazarlama ve Satış”, **Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları**, Ankara, 2003.

BOZKURT, Rıdvan. “Hizmet Endüstrilerinde Kalite”, **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları Özel Sayı 2.Basım, Ankara, 1996.

BUCKUNGX, Wouter, POEL, Van den. **European Journal of Operational Research**, 2004.

BYERS, Reynold E., LEADREER Phillip, “Retail Bank Services Strategy: A Model of Traditional, Electronic and Mixed Distribution Choices”, **Journal of Marketing Systems**, Vol.30, Issue.1, New York, 1999.

CEMALCILAR, İlhan. Hizmetlerin Pazarlanması, **Pazarlama Dergisi**, Haziran, Sayı 2, 1979.

CHASE Richard B., HAYES, Robert H. “Beefing Up Operations in Service Firms”, **Sloan Management Review**, 1991.

ÇIKRIKÇI, Mustafa. Türk Bankacılık Sistemine İlişkin Genel Bir Değerlendirme 1972-1988, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, no:424, Ankara, 1994.

FERMAN, Murat. "Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Bir Değerlendirme", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, sayı 22, 1988.

FİDAN, Yahya. Hizmetlerin Üretim ve Pazarlaması, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Sayı.53, 1995.

GALBREATH, Jeremy, ROGERS, Tom. "Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-First Century Business", **The TQM Magazine**. Vol.11, No:3, 1999.

GÖZLÜ, Sıtkı. "Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatiksel Yöntemler" **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 2, 1995.

GRÖNROOS, Christian. "A Service Quality Model and Its Marketing Implication", **European Journal of Marketing**, 1984.

İNAL, Mehmet Emin. **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Sayı:56, İstanbul, 1996.

İYİDOĞAN, Saadet. "Hizmetler Sektörü: Büyümenin Yeni Platformu", **ERC/METU Uluslar arası ekonomi Kongresi V**, Ankara, 2001.

KARATEPE, Osman M. "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme". **H.Ü.İİBF Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, 1997.

KARPAT, Işıl. "Müşteri Işıl Tatmininin Sağlanması", **Pazarlama Dünyası**, Sayı:71, İstanbul, 1998.

KOÇ, Haluk. "Hizmet Sektöründe Kalite", **Mercek Dergisi**, Sayı No:22, 2001.

Milli Prodüktivite Merkezi, "Afyon Verimliliği Araştırma Projesi-Çalışan Memnuniyeti İncelemesi", Ankara, 2002.

ÖLÇER, Abdullah, BAYUK, Nedim. Müşteri Memnuniyeti, **Pazarlama Dünyası**, Sayı:22, İstanbul, 2001.

PARASURAMAN, A., ZEITHALM, Valeria A., BERRY Leonard L. "A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Future Research", **Journal of Marketing**, Vol 49, 1985a.

PARASURAMAN, A., ZEITHALM, Valeria A., BERRY Leonard L.”Problems and Strategies in Service Marketing”, **Journal of Marketing**, C:49, Spring,1985b.

PAYNE, Adrian, FROW, Pennie. A Strategic Framework for Customer Relations Management, **Journal of Marketing**, Vol:49, No: 4, 2000.

PHENG,L.S. “Managing Total Service Quality”, **Managing Service Quality**. Vol.8, No:1, 1998.

SHETH,J.N. “The Future of Relationship Marketing”, **Journal of Service Marketing**, 2002.

YILDIZ, Gültekin.”Hizmet Sektöründe Performans Ölçümü ve Önemi”, **MPM Yayınları**, Sayı:540, Ankara, 1996.

## **İNTERNET SİTELERİ**

ERGÜN, Mustafa, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Bazı Temel Kavramlar**, <http://www.egitim.aku.edu.tr/temelkavramlar.ppt>

HEGEMANN, Gisela, **Motivasyon El Kitabı**, <http://www.dewforum.info/kitap-ozetleri/181499-motivasyon-el-kitabi-gisela-hegemann.html>

KOTELNIKOV, Vadim. **Employee Satisfaction**, [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/employee\\_satisfaction.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/employee_satisfaction.html)

TAŞTAN, Seçil Bal. “**İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Örgütsel Stratejilerle İlişkisi**”, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje10.asp> ,

TÜRKKAN, Erdal. “**Rekabet Nedir**”, Rekabet Derneği Web Sitesi, <http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm>

TRBANC, Martina. “**Company Conditions and Employee Satisfaction**” <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/08/SI0608019I.htm>

Yönelim Araştırma Danışmanlık Hizmetleri A.Ş., “**Koç Grubu Şirketleri Çalışan Memnuniyeti İncelemesi**”, <http://www.yonelimarastirma.com.tr>

## **TEZLER**

**BABACAN, Meltem, İş Tatmini ile Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek**, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2000.

**GÜVENİR, Nalân. İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaşlaşımı**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2000.

**ÖREROĞLU, Bahar. Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2003.

**SAĞIR, Tarık, İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004.

**ŞAHBAZ, Pars. “Dünya Turizm Hareketlerinin Gelişmesinde Havayolu Ulaşımının Etkisi ve Havayolu Firmalarının Türkiye’nin Tanıtımına ve Dış Turizm Talebine Etkileri”**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1999.



## EKLER

KİŞİSEL BİLGİLER	
Cinsiyet	Bay ( ) Bayan ( )
Eğitim Durumu Y.Lisans/Doktora ( )	Lise( ) Yüksekokul ( ) Lisans ( )
Yaş	20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51+( )
Medeni Durum	Evli ( ) Bekar ( )
Kurumda Çalıştığı Süre	1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21-25 ( ) 26 + ( )
Kurumdaki Konum	
Kurumdan Elde Ettiğiniz Ücret ( )	500-1000 TL ( ) 1001-1500 TL( ) 1501-2000 TL 2000+ ( )
Doğum Yeri	

Çalışmakta olduğunuz banka ile ilgili olarak aşağıda belirtilen yargılara katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş hedefini çok iyi bilmektedir.					
2. Gereksiz işlemler ortadan kaldırılmıştır.					
3. Bilgi sistemi ve arşiv son derece sistematiktir.					
4. Her personel bilgi, yetenek ve deneyimlerine göre doğru pozisyonda görevlendirilmişlerdir.					
5. Çalışanların kendilerini yenilemede eğitimlere özellikle önem verilmektedir.					
6. Çalışanların görev tanımları ve sınırları gayet nettir.					
7. Stratejik hedefler paylaşılmaktadır.					
8. Stratejik hedef belirlemede çalışanlar katılıma teşvik edilir ve görüşleri özellikle dikkate alınır.					
9. Çalışanlar birbirleriyle gayet iyi anlaşmaktadır ve aralarında bir koordinasyon bulunmaktadır.					
10. Kurumun performansını düşüren çalışana anında müdahale edilir.					
11. Çalışma süresi etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmektedir.					
12. Yöneticiler çalışanları denetlerken otorite ve güçlerini çok fazla kullanmazlar.					
13. Ödül ve ceza yöntemleri gayet net uygulanmaktadır.					
14. Yöneticiler personelin kendilerine olan öz güvenlerini geliştirmeye çok yardım ederler.					

15. Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünmekteyim.					
16. Bir işin hallolması için var olan sistem yeterlidir.					
17. Genelde iyi bir imaja sahiptir.					
18. Diğer departmanlara geçtiğimde çok iyi bir yardımlaşma olduğunu görmektetim.					
19. Dış görünüşü ve iç dizaynı önem vermektedir.					
20. Başlanılan projeler sonuna kadar götürülmektedir.					
21. Verilen hizmet için sunduğum alternatifler değerlendirmeye alınır.					
22. Performansimdaki artış ücrete de yansımaktadır.					
23. Performansım arttıkça üst pozisyonlara yükselme şansımda artmaktadır.					
24. Müşteri ihtiyaç ve taleplerinin neticelenmesinde departmanlar arası koordinasyon çok iyi işlemektedir.					

<b>İşinizle ve iş ortamınızla ilgili olarak aşağıda belirtilen yargılara katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz.</b>					
<b><u>İşimden:</u></b>	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Ne memnunum ne memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum
1. Beni daima meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
5. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
6. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
7. Bana sabit bir iş olanağını sağlaması bakımından					
8. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansımın olması bakımından					
12. Alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. Terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. Kendi yöntemlerimi uygulama şansımı bana vermesi bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

