T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL MOTİVASYON DÜZEYİNİN DIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BEYAZ EŞYA SERVİS İŞLETMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

(DOKTORA TEZİ)

Ümit İhsan KORKMAZ

BURSA – 2021

T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL MOTİVASYON DÜZEYİNİN DIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BEYAZ EŞYA SERVİS İŞLETMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

(DOKTORA TEZİ)

Ümit İhsan KORKMAZ

Danışman:
Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAŞ

BURSA – 2021

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Ümit İhsan KORKMAZ
Üniversite	: Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: İşletme
Tezin Niteliği	: Doktora
Sayfa Sayısı	: xi + 108
Mezuniyet Tarihi	: …. / …. / 2021
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAŞ

HİZMET SEKTÖRÜNDE PERSONEL MOTİVASYON DÜZEYİNİN DIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BEYAZ EŞYA SERVİS İŞLETMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

İşletmeler temelde tarım, sanayi ve hizmet işletmeleri olarak üç ana gruba ayrılabilmektedir. Sektöründen bağımsız olarak fiziki bir mal üreten işletmeler sanayi işletmesi olarak adlandırılırken soyut bir hizmet üreten işletmeler ise hizmet işletmeleri sınıfında yer almaktadırlar.

Türkiye'de hizmet sektörü üretiminin sanayi üretimine oranı son yirmi yılda %25'lerden %85 seviyelerine yükselmiştir ki özellikle eğitim, sağlık, turizm, gastronomi gibi hizmet faaliyetlerinin bunda etkisi çok büyüktür. Bu durum ise sektöre doğal olarak farklı bir dinamizm kazandırmakta ve rekabeti arttırmaktadır.

Sanayi işletmelerinde çalışanlardan farklı olarak son kullanıcı ile direk temasta olan hizmet çalışanlarının sunulan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi çok fazladır. Üretim tesislerindeki standartlaştırılmış makinalardan farklı olarak hizmet işletmelerinin başrol oyuncuları duyguları, düşünceleri, korkuları, endişeleri, sevinçleri, heyecanları olan insanlardır. Hal böyle olunca müşteriye sunulan hizmetin kalitesinde bu denli önemli bir rol oynayan hizmet çalışanlarının motivasyon düzeyleri de önemle dikkate alınması gereken bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde şüphesiz fazlaca etkisi olan yönetsel stratejiler, organizasyonel yapılar, hizmet süreçleri gibi konulara bu çalışmada değinilmemiş olup hizmet çalışanının içsel ve dışsal motivasyon düzeyinin etkileri detaylıca analiz edilmiştir.

Elektrikli Ev Aletleri sektöründe hizmet vermekte olan bir işletmenin son kullanıcı ile temasta olan hizmet çalışanları ve bunların hizmet sundukları müşteriler olmak üzere toplan 240 kişi üzerinde gerçekleştirilmiş olan anketin sonuçları yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiş olup bazı varsayımlar doğrulanırken bazıları ise desteklememiştir.

Anahtar Sözcükler: Hizmet İşletmesi, Hizmet Çalışanları, Hizmet Kalitesi, Motivasyon, Müşteri Memnuniyeti, Yapısal Eşitlik Analizi

ABSTRACT

Name and Surname	: Ümit İhsan KORKMAZ
University	: Bursa Uludag University
Institution	: Social Science Institution
Field	: Business Administration
Branch	: Business Administration
Degree Awarded	: PhD
Page Number	: xi + 108
Degree Date	: …. / …. / 2021
Supervisor	: Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAŞ

THE EFFECT OF EMPLOYEE MOTIVATION LEVEL ON EXTERNAL CUSTOMER SATISFACTION IN THE SERVICE INDUSTRY AND AN APPLICATION FOR WHITE GOODS SERVICE BUSINESS

Businesses can be divided into three main groups as agriculture, industry and service businesses. Businesses that produce a physical good regardless of their sector are called as industrial enterprises, while businesses that produce intangible services are included in the service businesses class.

The ratio of the service production to the industrial production in Turkey has increased from 25% to 85% in the last twenty years, and especially service activities such as education, health, tourism, gastronomy have a great effect on this. This situation naturally brings a different dynamism to the sector and increases competition.

Unlike employees of industrial enterprises, service employees who are in direct contact with the end user have a great impact on the service quality and customer satisfaction. Unlike standardized machines in production facilities, the leading actors of service businesses are people with feelings, thoughts, fears, worries, joys and excitement. As such, the motivation levels of the service employees, who play such an important role in the quality of the service offered to the customer, emerges as an element that should be taken into consideration.

Issues such as managerial strategies, organizational structures and service processes, which undoubtedly have a great impact on service quality and customer satisfaction, have not been addressed in this study, and the effects of internal and external motivation level of the service employee have been analyzed in detail.

The results of the survey, which was conducted on 240 people, including the service frontline employees and the customers they serve, of an enterprise operating in the Electrical Household Appliances sector, was analyzed with the structural equation model, and some assumptions were confirmed, while others was not supported.

Keywords: Service Business, Service Employees, Service Quality, Motivation, Customer Satisfaction, Structural Equation Analysis

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....ii

ÖZET.....iv

ABSTRACT.....v

İÇİNDEKİLER.....vi

TABLOLAR.....x

ŞEKİLLER.....x

KISALTMALAR.....xi

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI

1. Çalışan Motivasyonunun Kavramsal Çerçevesi…….....4

2. Çalışan Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Geliştirilen Teoriler……8

2.1. Kapsam Teorileri: Maslov ile Herzberg'in Teorileri 10

2.2. Süreç Teorileri: Vroom ile Porter-Lawler Modeli 12

3. Çalışan Motivasyonun Araçları……13

3.1. Ekonomik Motivasyon Araçları 14

3.2. Sosyo-Psikolojik Motivasyon Araçları 16

3.2.1. Otonomi ve Güven Temelli Motivasyon 16

3.2.2. Yönetsel Destekli Motivasyon Araçları 18

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ

1. Hizmet Çalışanı Motivasyonu ve Memnuniyeti…….. ……23

2. Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler……. ……25

2.1. Örgütsel Faktörler 26

2.2. İşin Yapısıyla İlgili Faktörler 28

3. Müşteri Memnuniyeti…… ……..30

3.1. Hizmet Çalışanları ve Müşteri Memnuniyetinin Etkileşimi 34

3.2. Çalışan Motivasyonu Müşteri Memnuniyeti İlişkisi 36

3.3. Müşteri Memnuniyeti Olarak Hizmet Kalitesi……43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYON UNSURLARININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE SAHA ARAŞTIRMASI

1. Dünyada ve Türkiyede Elektrikli Ev Aletleri Sektörü……..……..49

2. Elektrikli Ev Aletleri Servis Hizmetleri……..……50

3. Araştırmanın Amacı ve Hipotezi……..……52

4. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı……..……..……55

5. Araştırmanın Örneklemi……..……56

6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler……...……56

7. Araştırma Yöntemi……..……..……...59

8. Analiz ve Bulgular……...……60

8.1. Müşteri Örneklemi: Kayıp Veri ve Normal Dağılım Testi 60

8.2. Müşteri Örnekleminin Demografik Yapısı..... 61

8.2.1. Müşterilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı..... 61

8.2.2. Müşterilerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı 61

8.2.3. Müşterilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı..... 62

8.2.4. Müşterilerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı..... 62

8.3. Servis Çalışanı Örneklemi: Kayıp Veri ve Normal Dağılım Testi 62

8.4. Servis Çalışanı Örnekleminin Demografik Yapısı..... 63

8.4.1. Servis Teknsiyenlerinin Yetkinlik Sınıfına Göre Dağılımı 63

8.4.2. Servis Teknsiyenlerinin Medeni Durumuna Göre Dağılımı..... 63

8.4.3. Servis Teknsiyenlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı..... 64

8.4.4. Servis Teknsiyenlerinin Yaş Durumuna Göre Dağılımı 64

8.4.5. Servis Teknsiyenlerinin Sektör Tecrübesine Göre Dağılımı 64

8.4.6. Servis Teknsiyenlerinin Şirketteki Kıdemine Göre Dağılımı 65

8.5. Ölçümlerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi……..65

8.5.1. SERVQUAL Ölçeğinin Güvenilirliği..... 66

8.5.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirliği 67

8.6. Ölçüm Modeli Güvenilirliği 68

8.7. Araştırma Modeli Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi..... 70

SONUÇ……...……78

KAYNAKLAR……. 86

EKLER……..101

ÖZGEÇMİŞ…..……..……..……..108

TABLOLAR

No.	Tablo Adı	Sayfa
1	Müşterilerin Cinsiyet Dağılımı	61
2	Müşterilerin Yaş Dağılımı	61
3	Müşterilerin Eğitim Durumu Dağılımı	62
4	Müşterilerin Medeni Durumu Dağılımı	62
5	Servis Teknisyenlerinin Yetkinlik Seviyesi Durumu Dağılımı	63
6	Servis Teknisyenlerinin Medeni Durumu Dağılımı	63
7	Servis Teknisyenlerinin Eğitim Durumu Dağılımı	64
8	Servis Teknisyenlerinin Yaş Durumu Dağılımı	64
9	Servis Teknisyenlerinin Sektördeki Tecrübe Durumu Dağılımı	64
10	Servis Teknisyenlerinin Şirketteki Kıdem Durumu Dağılımı	65
11	SERVQUAL Ölçeği Madde Ortalamaları	66
12	Minnesota Ölçeği Madde Ortalamaları	67
13	Ölçüm Modeli Güvenilirliği Sonuçları	68
14	Faktör Yükü Analizi	69
15	Ayrışma Geçerliği Analizi	70
16	Araştırma Modeli Sonuçları	73
17	Modelin Tahmin (Q^2) ve Modelin Açıklama (R^2) Gücü Analizi	75
18	Etki Büyüklüğü (f^2) Analizi	76
19	Gizli Değişkenler Arasındaki Eşdoğrusallık (VIF) Analizi	77

ŞEKİLLER

No.	Şekil Adı	Sayfa
1	Yapısal Eşitlik Modellemesi	71

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgiler
Bkz.	Bakınız
Karş.	Karşılaştırınız
k.g.	Karşı görüş
a.e.	Aynı eser/yer
a.g.e.	Adı geçen eser
a.y.	Yazara ait son zikredilen yer
b.a.	Eserin bütününe atıf
y.y.	Basım yeri yok
t.y.	Basım tarihi yok
v.d.	Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler
s.	Sayfa/sayfalar
ed. veya haz.	Editör/yayına hazırlayan
çev.	Çeviren

Kısaltma	Anlamı
ÖÇ_İM	Özerk Çalışma Bağlamında İçsel Motivasyon
KY_İM	Kendi Yetenekleri Bağlamında İçsel Motivasyon
YŞ_DM	Yönetim Şekli Bağlamında Dışsal Motivasyon
ÇŞ_DM	Çalışma Şartları Bağlamında Dışsal Motivasyon
D_HK	Davranışsal Hizmet Kalitesi
T_HK	Teknik Hizmet Kalitesi

GİRİŞ

Müşteri kavramı dünyanın belki de en eski kavramlarından birisidir. Günümüz modern işletmeciliğinin henüz doğmadığı; fabrika, kalite, verimlilik gibi kavramlarının bilinmediği çok eski çağlarda dahi bugünkü anlamında olmasa da müşteri olgusu mevcuttu. Karşılıklı mal değiş-tokuşu yapılan ilkel çağlarda da insanlar bir bedel karşılığında birbirlerine bir şeyler veriyorlardı. O dönemlerde müşteriyi memnun etme kavramının gerçekte var olup olmadığı bu çalışmanın konusu olmamakla birlikte "müşteri" olgusunun varlığı tartışılmaz bir gerçektir. Günümüz modern işletmecilik anlayışında müşteri sadece var olmakla kalmayıp işletmelerin en tepe noktalarında yerini sağlamlaştırmıştır. Yüzyıllar öncesinden Türkçe'ye yerleşmiş olan "Müşteri velinimetimizdir" ifadesi halen geçerliğini korurken "Satılan mal geri alınmaz" gibi ifadeler ise artık neredeyse hiç duyulmamaktadır. En küçük işletmeler dahi müşterilerini memnun ederek onların bir sonraki satın alma kararlarını kendi lehine kullanmaları için yoğun çabalar sarf etmektedirler. İşletmelerin müşterilerine mal veya hizmet sunabilmek için ihtiyaç duyduğu unsurların en önemlisi insandır. Ne var ki bir işletmenin tüm çalışanları üstün niteliklere sahip olmasına rağmen bu çalışanların işletmeye bir katma değer sağlama isteği olmazsa yeterli miktarda fayda sağlayamayacaklardır. Bu noktada motivasyon devreye girmektedir. Çalışan motivasyonu konusu mal veya hizmet üreten tüm işletmeler için çok önemli olmakla birlikte hizmet işletmelerinde ayrı bir anlam taşımaktadır. Sanayi işletmelerinde üretim sürecinde yer alan çalışanların nihai müşteriler ile hiç bir temasları yoktur. Dolayısıyla bu çalışanların motivasyon düzeylerinin müşteri memnuniyetine doğrudan bir etkisi olduğu söylenemez. Oysa hizmet işletmelerinde genellikle çalışanlar nihai müşteriler ile doğrudan ilişki içerisindedirler. Bu çalışanların motivasyon düzeyleri işi yapış şekillerine de yansıyacağından dolayı müşteri memnuniyetine doğrudan etkisi çok fazladır.

Hizmet üreten işletmelerin öneminin günden güne artmakta olduğu bilinen bir gerçektir. Yakın bir geçmişe kadar bu işletmelerin ürettikleri katma değer, toplamın içerisinde küçük bir oran oluştururken, günümüzde bu değer %85'lere kadar yükselmiştir. Eğitim ve sağlık kuruluşları, seyahat şirketleri, kuaförler, restoranlar ve kafeler, bankalar ve sigorta şirketlerinin hepsi hizmet sektöründe faaliyet göstermektedirler. İnternete bakıldığında da gündelik hayatta her an bu tür işletmelerle iç içe yaşanmakta olunduğu görülmektedir. Tüm bu hizmet işletmelerinin müşterilerini

memnun edebilmeleri için çalışan motivasyonuna çok önem vermeleri ve gerekli önlemleri zamanında almaları gerekmektedir.

Günümüz şartlarında işletmelerin global veya yerel ölçekte üstün bir rekabet gücüne sahip olabilmeleri için ürün veya hizmette müşterilere yüksek kalite sunmaları gerekmektedir[1]. İşletmelerin pazarlarda yüksek rekabet gücüne sahip olabilmelerinin temel şartı yüksek seviyede müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Müşteri memnuniyetine etki eden sayısız faktör bulunmakla birlikte, bu çalışmada motivasyon kavramı ve hizmet işletmelerinde çalışan motivasyonunun müşteri memnuniyetine etkileri üzerinde durulmaktadır.

Tezin Sorunsalı ve Bakış Açısı

Tez çalışmasının odak noktasını hizmet sektöründe müşteri ile doğrudan etkileşim içerisinde bulunan hizmet çalışanlarının motivasyon düzeylerinin müşterilerin ilgili hizmete yönelik hizmet kalitesi algısı üzerindeki etkisinin yanında motivasyon faktörlerinin kendi aralarındaki ilişki sistematiğinin belirlenmesidir. Hizmet sektöründe hizmet kalitesine yönelik değerlendirmeler çalışanlar tarafından yapıldığı gibi[2] özellikle müşteriler tarafından verilen değerlendirmeler[3] ile ölçümlenmektedir. Müşteri tatminini veya hizmet kalitesi algısını belirleyen çok çeşitli unsurlar vardır. Ancak hizmet endüstrisinin özelliğinden dolayı hizmet çalışanı ve müşteri karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu için kalite algısı ile çalışanların yaptıkları işe yönelik bağlılıkları[4], işi sevmeleri ve özellikle motivasyon/iş tatmini algılamaları[5] önemli olmaktadır. Literatürde çalışanların motivasyon düzeylerinin müşterilerin hizmet kalitesi algısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik akademik çalışmalar var olsa da yeterli düzeyde görülmemiştir. Dolayısıyla tezin amacı söz konusu akademik bilgi eksikliğini gidererek katkı sağlamaktır. Ulaşılmak istenen hedef, motivasyon unsurları ve müşteri tatmin unsuru arasındaki ilişki yapısını inceleyerek bir model önerisi getirmektir.

---

[1] Raymond A. Noe, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, çev. Canan Çetin, İstanbul: Beta Basın Yayın, İstanbul, 2009, s. 20.
[2] Minhajul Islam Ukil, "The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence from Financial Enterprizes in Bangladesh", *Business: Theory and Practice*, 2016.
[3] Ernest Emeka Izogo, "Customers' service quality perception in automotive repair", *African Journal of Economic and Management Studies,* 6(3), 2015.
[4] Appalayya Meesala, Justin Paul, "Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 2018, s. 261-269.
[5] Won-Moo Hur, Tae-Won Moon, Yeon Sung Jung, "Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction", *Journal of Services Marketing,* 29(1), 2015, s. 71-80.

Tezin araştırma yöntemi bilim açısından izlediği yol, konuya ilişkin literatür taraması gerçekleştirilerek kavramsallaştırmanın gerçekleştirilmesi ve sonrasında saha araştırması ile verilerin elde edilerek yapısal eşitlik modellemesi ile değişkenler arasındaki ilişki sistematiğini belirlemektir.

Tez çalışmasının amacı, hizmet sektöründe önemli bir yer tutan Elektrikli Ev Aletleri Servis İşletmelerinde çalışan motivasyon/tatmin düzeylerinin ve müşteri tarafından algılanan müşteri tatmini arasındaki etkileşimin incelenmesidir. Söz konusu inceleme model olarak gerek çalışan motivasyon unsurlarının kendi aralarında gerekse özellikle hizmet kalitesi algısı üzerindeki etkileri belirlemektedir.

Tez çalışmasının yöntemi olarak öncelikle ilgili yazın taraması gerçekleştirilmiş olup konuya ilişkin temel kavramsallaştırmanın devamında saha araştırması ile verilerin elde edilmesi ve PLS temelli yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Yönteme ilişkin temel mantık teorik modelin tahminleme bağlamında geçerliliğini tespit etmektir.

Tezin birinci bölümünde çalışan motivasyonu incelenmiş olup, çalışan motivasyonunun teorik alt yapısı ve alt bileşenleri incelenmiştir. Tezin ikinci bölümünde özellikle çalışan motivasyonu ile müşteri memnuniyeti ile olan etkileşimin ve bağlantı noktalarının teorik olarak açılımı gösterilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Elektrikli Ev Aletleri Servis çalışanlarının kendi ifade ettiği motivasyon algılarının, müşterilerilerin memnuniyet düzeylerine verdiği yanıtlar ile hangi düzeyde etkileşimde olduğuna ilişkin analiz gerçekleştirilmiştir. İlgili istatistiki sonuçlar ve bulgular tartışılmıştır. Tezin sonuç kısmı ise elde edilen sonuç ve bulguların teorik ve pratik yansımalarına göre perspektif sunacak şekilde tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI

1. ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bireyin davranışları, içsel ve dışsal belirli uyarıcılar tarafından etkilenmekte ve şekillenmektedir. Diğer bir ifadeyle, kişi söz konusu etkilere bağlı olarak bir amaca ulaşmak üzere içsel bağlamda harekete geçmektedir. Motivasyon kelimesi Latincede "hareket" anlamına gelen "movere" kelimesinin karşılığı olarak söz konusu ilişkinin kavramsal karşılığı olarak ele alınabilir[6]. Motivasyon kavramının temelini "motif" ya da "güdü" oluşturmaktadır. Genel olarak ifade edilecek olursa, kişinin harekete veya eyleme geçmesinin sebebi belirli bazı uyarıcılardır[7] ki bu uyarıcıların kaynağı yukarıda da ifade edildiği üzere bireyin içsel veya dışsal yapısında yer alabilir. Aşağıda öncelikle motivasyon kavramının tanımlanması yapılmış olup, ayrıca güdülenmeyi etkileyen faktörler açıklanmıştır.

Güdü, ''bireyi harekete geçiren itici kuvvet'' olduğuna göre insan, uyarılma sonucu ortaya çıkan ihtiyacını tatmine yönelir. İnsanın hayatını sürdürmesi bazı ihtiyaçlarının yeterli miktarda tatmin edilmesi ile mümkün olabilmektedir ki bunlar temelde biyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlardır. İhtiyaçların tatmini bireyde huzur, haz ve doyum meydana getirecektir. Yeni bir ihtiyacın ortaya çıkıp yeniden doyumun gerçekleşmesi ile organizmanın biyolojik ve ruhsal dengesi sağlanmış olacaktır[8]. Arzu kavramı insan motivasyonunu yönlendirme konusunda önemli bir etkendir. Mevcut durumun daha olumlu bir konuma aktarılması amacı bağlamında iki temel nokta belirginleşmektedir. Birincisi, ne tür bir değişimin arandığı, ikincisi ise aranan söz konusu değişimin nerede olduğudur.

Bu varsayım kapsamında kurgulanan bir modelde üç temel unsur göze çarpmaktadır. Bunlar, kişinin kendine yönelik değişimi, dünya ile kurduğu iletişimdeki değişim ve kişinin sosyal ilişkisindeki değişimlerdir. Diğer yandan arzunun seviyesi de önemli bir konudur. Kişinin olası beklentilerindeki değişim, süreç ve tecrübelerindeki

[6] Selman Erdem, *Psikoloji*, Fil Yayınevi, İstanbul, 1990, s. 69.
[7] A. Kadir Özer, *Gerçekçi Yönetişim: Yönetici Liderlik Modeli*, İstanbul: Varlık Yayınları, 1997, s. 204.
[8] Serpil Aytaç, *İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2004, s. 87-88.

değişim ile çıktı ve değerlendirmelerdeki değişimlerdir[9]. Olası beklentiler kişinin yaşam tarzındaki konumlandırmaya göre analiz edildiğinde, sosyal sınıfın düzeyi bağlamında tanınma, onaylanma, başarma, toplumsal saygı görme, değerli hissetme, sosyal statü ve sosyal pozisyon önemli bir hedef olarak ele alınırken ücret, iş güvenliği, fiziksel güvenlik, hayat sigortası ve beğenilmek gibi faktörler ile barınma, giyim, dinlenme ve beslenme gibi hayati konular önceliklenebilmektedir[10].

Yönetim perspektifinden bakıldığında ise, temel araçlardan biri olarak kabul edilen motivasyon olgusunun çalışanların performans ve verimleri üzerinde etkisi oldukça belirleyicidir. Yöneticilerin organizasyondaki başarıları yine kendilerine bağlı çalışanların yetenek, bilgi ve beceri ile işe yönelik çabalarını organizasyonun amaçları yönünde en üst düzeyde kullanmaları ile ilişkili olduğu düşünülürse, yeter düzeyde güdülenmemiş çalışanların yüksek performans sergilemeleri ve verimli olabilmeleri zor olmaktadır[11]. Özetle, motivasyon yönetsel düzlemde performans üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak güçlü bir etkileyicidir[12].

Motivasyon ihtiyacın giderilmesi için içsel veya dışsal bir etkinin sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle motivasyon iç ve dış unsurlardan etkilenme sonucunda oluşan bir gerilim durumudur ki; bu gerilim bireyin hedef doyumuna ulaşana kadar devam edecektir[13]. Motivasyon alanında temel bir teori olarak kabul edilen Maslow'un çalışması insan doğasının kendi yapısında ihtiyaçların içsel olarak yer aldığını vurgulamaktadır. Bunlar biyolojik ve genetik temellidir ve aynı zamanda kültürel olarak geliştirilebilir. İhtiyaçların bu bağlamda giderilebilmesinde diğer yandan kişinin mental ve fiziksel sisteminin de bir etkisi vardır[14].

Motivasyonun yapısal olarak incelenebilmesi için öncüllerinin incelenmesi gerekmektedir, böylelikle bir değişken olarak davranışın yapısı belirlenebilir. Burada en sık rastlanan unsur davranışın yönü, eylemin yoğunluğu ve zaman içerisindeki sürekliliğidir. Motivasyon iş ortamında kişinin ne yaptığı (yön), kişinin yaptığı işin ne kadar zor olduğu (yoğunluk) ve kişinin ne kadar sürede çalıştığıdır (süreklilik). Buradan

[9] David L. Forbes, "Toward a Unified Model of Human Motivation", *Review of General Psychology*, Vol.15, 2011, s. 87.
[10] Ibrahim Tirimba Ondabu, "A Theory of Human Motivation: The Tirimba Grouping Theory of Motivation", *SOP Transactions on Economic Research*, Vol.1 Nr.1, 2014, s. 20.
[11] Haluk Erkut, "Verimlilik Özendirme", *Ankara: Verimlilik Dergisi MPM Yayınları*, Sayı 4, 1992, s. 16-17.
[12] Irum Shahzadi, vd.,"Impact of Employee Motivation on Employee Performance", *European Journal of Business and Management*, Vol.6, 2014.
[13] Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996, s.163.
[14] Sunita Singh Sengupta, "Growth in Human Motivation: Beyond Maslow", *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol.47 Nr.1, Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources, 2011, s. 103, 105.

hareketle motivasyon teorilerine ilişkin holistik bir çerçeve çizildiğinde bağlantılı üç paradigma ortaya çıkar. Bunlar ihtiyaç-güdü-değer, bilişsel seçim ve benlik-düzenleme-üst biliş olarak tanımlanmaktadır[15]. Bundan dolayı bireyin özel veya iş hayatında amaçlarına ulaşabilmesi için vazgeçilmez bir unsur olan motivasyonu sürecinde içsel ve dışsal etkilerini açıklanmaya çalışılmaktadır.

Motivasyon kişinin eyleme geçmesi veya farklı eylem alternatiflerinden birini diğerlerine göre önceliklendirmesi[16], bireyin ihtiyacını karşılayacak bir amaç ya da istek içeriğine sahip olması[17], görevini şevkle ve arzuyla yerine getirmesi[18], insanları harekete geçiren çabaların toplamı[19] ve bireyin hedefine ulaşmak için arzulu bir şekilde harekete geçmesidir[20]. Çalışanları organizasyonun hedefleri doğrultusunda yönlendirmek için gerekli örgütsel bilinci yaratmak ve uygun ortamı sağlamak şüphesiz ki şirket yöneticilerinin temel görevlerindendir. Bu sağlanamadığı takdirde örgütün öngörmüş olduğu faydaların arzu edilen seviyelere gelmesi mümkün olamaz[21].

İnsanın her davranışında bir ihtiyaç ve bir hedef vardır. Bireyin hedefe ulaşabilmesi için bu ihtiyaçların karşılanması esastır. Güdülemede en önemli husus çalışanların davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini bilmek olduğundan çalışanlardan daha yüksek performans elde edilebilmesi için de birtakım güdüleme teknikleri kullanılmaktadır[22]. Netice itibariyle motivasyonun üç temel bileşeni yetenek, çaba ve arzu olup üç konuya odaklanma söz konusudur[23]:

- İnsan davranışına güç veren unsur nedir?
- Bu davranış nasıl yönlendirilir?
- Bu davranış, bir ”ihtiyaçlar” yaklaşımı kullanılarak nasıl devam ettirilir?

Tüm sektörlerde kullanılmakta olan teknolojik imkânlar ne kadar etkin olsa da temelde insan gücü olmadan işlerin başarılı bir şekilde yürütülerek amaçlara ulaşılması mümkün olmadığından çalışanların motive edilmeleri ve doyuma ulaşmaları çok

[15] Kanfer Ruth, “Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology”, *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 1, 1990, s. 79-81.
[16] Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995, s. 86.
[17] Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992, s. 164-165.
[18] İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1993, s. 98.
[19] İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994, s. 209.
[20] Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1993, s. 368.
[21] İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Gül Yayınevi, 1991, s. 144.
[22] Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987, s. 63-64.
[23] Erkan Tozluyurt, Gökhan Şenel, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri Yayınları, s. 3.56.

önemlidir. İnsan unsuru özellikle emek yoğun çalışan hizmet sektörünün vaz geçilmezi olduğundan motivasyon kavramının önemi hizmet işletmelerinde daha yüksektir. Bu bağlamda, işletmelerin insan kaynakları yönetimi iki taraflı beklentiler arasında hassas bir denge sağlayabilmelidir. Bir tarafta işletmeler çalışanlarından her tür yetkinliklerini, bilgi, beceri, yaratıcılık ve heyecanlarını sergilemelerini isterken diğer yandan da çalışanların iş güvenliği, ekonomik faydalar, kariyer, eğitim fırsatları gibi beklentileri olduğunu gözetmesi gerekmektedir[24]. Hizmet çalışanlarının müşteri eğilimliliği bağlamında tatmin ve bağlılık süreçlerini tetiklemesi incelendiğinde teknik, sosyal beceriler ile motivasyon önemli girdilerden olmaktadır; bu unsurların tatmin üzerinde pozitif etkisi söz konusudur. Özellikle motivasyon unsuru bu bağlamda müşteri hizmetlerinde önemlidir[25].

Bu noktadan hareketle çalışanları mutlu edecek doyum noktalarını sürekli araştırmak ve bunları sağlamak üzere işletme yönetimlerine önemli görevler düşmektedir. Çalışanlardan arzu edilen verimi ve kaliteyi elde edebilmek küçümsenmeyecek derecede zor bir süreçtir. Yönetici çalışanların görevlerinin ötesinde, iç dünyalarını gözlemleyebilmeli, anlayabilmeli ve onları harekete geçirecek unsurları tespit ederek potansiyeli performansa dönüştürebilmelidir. Genel olarak çalışan motivasyonunun dört sürükleyici unsuru vardır ve bunlar çalışanların duygu ve düşüncelerini doğrudan etkiler. Bunlar edinme dürtüsü, bağlanma dürtüsü, anlaşılma dürtüsü ve savunma dürtüsüdür. Edinme dürtüsünde çalışanlar sadece ücretlerini değil diğer başka unsurları da dikkate alırlar. Bağlanma dürtüsünde ise çalışanların şirkete aidiyet duyguları ön plana çıkar. Anlaşılma dürtüsünde çalışanın şirkete anlamlı bir katkı sağlaması dikkate alınır. Savunma anlamında dürtüler ise çalışanların insani bağlamda şirkette gerçekleşen ve kendisini duygusal veya fiziksel olarak tehdit edebilecek unsurlar incelenmektedir[26]. Güdülemeyi etkileyen faktörler aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır.

Bireyin belirli bazı tutum ve davranışlarının asıl nedeni erken çocukluktan ya da daha da geriye gidilerek soyaçekimden geldiği bilinen bir gerçektir. Bu nedendendir ki kişi bazı davranışlarının nedenini kendisi bile bilemez. İnsan davranışları incelenerek bireyi bu davranışa götüren motivasyon öğrenilebilse bile bunun nedeni bilinemeyebilir.

---

[24] Deniz Yüce, "Çalışanları Neler Motive Eder?", *İş Güç Bakış İş Yaşamı Dergisi*, Sayı 8, 2003.
[25] Thorsten Hennig-Thurau, "Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention", *International Journal of Service Industry Management*, 2004, s. 464-466.
[26] Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, "Employee Motivation: A Powerful New Model", *Harvard Business Review*, 2008, s. 3-4.

Yönetsel anlamda çalışanların algıladıkları hizmet kalitesi yine onların iş tatminleri üzerinde etkisi söz konusudur. Motivasyon teorileri çerçevesinde içsel ve dışsal ödüller yoluyla işlerinden yeteri anlamda tatmin olan çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir. Ancak maddi ve parasal unsurlar içsel ödül mekanizması olarak güçlü değillerdir. Özelikle hizmet endüstrisinde çalışanlar görev ve işlerini müşterileri tatmin edecek düzeyde gerçekleştirdikleri zaman yaptıkları işin kaliteli olduğunu algılamaktadırlar. Müşteriler ve yönetimden alınan geri bildirimler yoluyla hizmet çalışanları içsel olarak ödüllendirilirler ve tatmin olurlar. Bu yüzden hizmet şirketleri çalışanlarını sadece finansal ödüllerle değil işin kendisi ve başarı tanımlaması yoluyla oluşturulan içsel güdüleri de dikkate almalıdır[27].

Organizasyonlarda iş motivasyon çerçevesi çizildiğinde öncelikli olarak işle ilgili hedef hiyerarşi değerinin belirlenmesi daha sonra da çalışanların görev stratejilerinin adaptasyona yönlendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle planlı bir adaptasyon sağlanarak kaynakların belirlenip pozitif bir iş çıktısı elde edilmesi beklenmektedir. Ancak bu noktada belirtilmesi gereken husus; özellikle hedef hiyerarşisi ile görev stratejisi adaptasyonunda bilgi ve değerlendirme bağlamlı geri bildirimin çalışana belirtilmesi veya gösterilmesi gerektiğidir[28]. Bireyler sebepsiz ve hedefsiz olarak eyleme geçmemekte olup her bir davranışın bir gerekçesi ve bir amacı mevcuttur. Zaman zaman amacına ulaşmasa da davranışlar sürekli o amaca ulaşabilmek için düzenlenir[29]. Temel olarak vurgulanan bu teorik yapılar tezin ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

2. ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU ARTIRMAYA YÖNELİK GELİŞTİRİLEN TEORİLER

İş motivasyon teorileri alan olarak öncelikle insan motivasyonunu haz alma (hedonizm) kavramı üzerinden anlamaya bağlı olarak geliştiği felsefi bir yapı olarak belirginleşmiştir. Sonraki dönemlerde psikoloji biliminin katkısı ile davranış bilimi çerçevesinde davranışta akılcı özelliğinin yanında içgüdüselliğin de yerinin olduğu belirtilmiştir. Söz konusu evirilme beraberinde güdü ve güçlendirme olgu ve modellerini

[27] Ping He, Suzanne K. Murrmann, Richard R. Perdue, "An Investigation of the Relationships among Employee Empowerment, Employee Perceived Service Quality and Employee Job Satisfaction in a U.S. Hospitality Organization", *Journal of Foodservice Business Research*, 13(1), 2010, s. 40, 46.
[28] Samantha L. Jordan vd., "Toward a Work Motivation Conceptualization of Grit in Organizations", *Group & Organization Management*, Vol. 44(2), 2019, s. 323.
[29] Levent Önen, M. Burak Tüzün, *Motivasyon*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2005, s. 28.

desteklemiştir. Ödüle dayalı çıktılar, güdü ve alışkanlıklar ve en önemlisi edimsel şartlandırmaya dayalı bir sınıflandırmaya gidilmiştir. Motivasyon-alan gelişiminde 1930'lu yıllarda sosyal etkiler, 1950'li yıllarda Maslow temelli ihtiyaç hiyerarşisi baskın olmuştur. Bu dönemin teorileri daha çok içerik ağırlıklıdır. 1960'lı yıllar ise iş motivasyonunun süreç teorileriyle tanımlanmaya başladığı dönemlerdir. Zaman ve olaylar arasında nedensellik ilişkisinin kurulması hedef bazlı teorileri ortaya çıkarmıştır. 1980'li yıllar ise bahsedilen teorilerin olgunlaştırılması ve geliştirilmesi üzerine odaklanılan dönemlerdir. Daha sonraki aşama ise çalışanların şirket bünyesinde bağlı kalması ve performanslarının artırılmasına yönelik motivasyonun kullanılmasına yöneliktir[30]. Çalışanların gösterdiği çabanın kendisinden beklenen performansı sağlayacağı ve arzu ettiği ödüle ulaşması anlamına geldiğini algılaması ve bu bilinçte olması, doğal olarak motivasyon düzeyinin yüksek olmasını sağlayacaktır[31]. İnsan davranışında ödül ve takdir edilme faktörlerinin önemli olması, şirketlerin çalışanları neyin motive ettiğine yönelik kararlar almak yerine çalışanların nasıl motive edileceklerine odaklanmalarının daha akılcı olduğunu göstermektedir[32].

Son dönem motivasyon yapısı içsel ve dışsal dinamikler üzerinden tanımlanmaktadır. İçsel motivasyon çalışanın bireysel iç dinamiklerini hareketlendirmeyi ifade ederken, dışsal motivasyon dış etkenlere dayalı bir sistemi açıklamaktadır. Söz konusu iki mekanizmada çalışanın kontrol ve güç algısı ile otonomi, öz-yeterlilik ve yetkinlik ile beklentileri önemli olmaktadır[33]. Bu noktada içsel ve dışsal motivasyon bağlamında işe yönelik özelliklerin çalışan tatmini üzerinden hizmet kalitesini etkilediği görülmektedir[34].

Çalışanın çevresinde, davranışları üzerinde etkisi bulunan unsurların belirlenerek karar sistematiği içine almaya odaklanarak, çalışanın motivasyonunu artırmak için iş ortam ve çevresine dışsal nitelikli müdahaleler yapılmasının doğru olduğu savunan belirli bazı teoriler de vardır. Dolayısıyla, motivasyon teorilerini iki an grup içerisinde değerlendirmek mümkündür. Birincisi, bireyin yaşam seyri boyunca belirginleşen ve olgunlaşan içsel faktörlere önem veren kapsam teorileri, ikincisi ise bireyin sosyo-

[30] Richard M. Steers, Richard T. Mowday, Debra L. Shapiro, "Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory", *The Academy of Management Review*, Vol.29 No.3, 2004, s. 379, 383.
[31] İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 390.
[32] Frederick Hansen, Michele Smith, Ries B. Hansen, "Rewards and Recognition in Employee Motivation", *Sage Publications*, 2002, s. 67.
[33] Patricia L. Hardre, "Beyond Two Decades of Motivation: A Review of the Research and Practice in Instructional Design and Human Performance Technology", *Human Resource Development Review*, Vol.2, 2003, s. 61, 66.
[34] Roma Adomaitienė, Giedrė Slatkevičienė, "Employee Satisfaction and Service Quality in Contact Centers", *Economics & Management*, 2008, s. 773.

kültürel yapı içerisinde kazanım yoluyla elde edilen dışsal unsurlara önem veren süreç teorileridir[35]. Tez çalışmasında literatürde genel kabul görmüş dört ana teori incelenecektir. Bunlar, kapsam teorileri olarak Maslow'un Gereksinmeler Hiyerarşisi Teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile süreç teorileri olarak Vroom'un Beklenti Teorisi ve Porter-Lawler modelleridir.

2.1. KAPSAM TEORİLERİ: MASLOW İLE HERZBERG'İN TEORİLERİ

Maslow'un teorisi bireylerin doğuştan gelen ve hiyerarşik nitelikte belirli bazı gereksinimlerinin olduğunu varsaymaktadır. Beş grupta toplanan bu gereksinimleri Maslow önem sırasına göre önceliklendirmiştir. Birinci ve ikinci grup ihtiyaçlar fizyolojik kalan üç grup ise daha üst düzeyde gerçekleşen gereksinimlerden oluşturulmuştur. Herhangi bir ihtiyacın ortaya çıkması bir alt gruptaki ihtiyacın uygun seviyede karşılanmış olmasına bağlı olmaktadır. Alt gruplardaki gereksinimler uygun düzeyde karşılanmadığı sürece üst gruplardaki ihtiyaçlar kendini göstermez[36]. Motivasyon teorilerinin temelinde daima fizyolojik dürtüler baz alınmıştır. İnsan vücudunun normal yaşamını sürdürebilmesi için organların sağladıkları çabaları baz alarak Maslow, dürtü ifadesine alternatif olarak ihtiyaç ifadesini kullanmayı uygun görmüştür[37]. Bireyin en temel gereksinimleri karşılanmadığında ve bireyin sadece fizyolojik gereksinimleri baskın durumda ise diğer gereksinimler öncelik kazanmaz ve arka planda tutulurlar. Örneğin, yaşamsal anlamda içecek ve su gereksinimi öncelikliyken, kişinin statü elde etme ihtiyacında söz etmek akılcı olmayacaktır. Dolayısıyla daha üst düzey gereksinimler bireyin en temel fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra ortaya çıkmaktadır[38]. Fizyolojik ihtiyaçlarda olduğu gibi güvenlik ihtiyacı da değişken nitelikte olabilir ve tatmin edildiği zaman yerini diğer bir ihtiyaca bırakır. Kültürel anlamda bir açılım yapmak gerekirse, sigorta hizmetleri ve iş güvenliği uygulamalarının gelişmiş ülkelerdeki çalışanları motive etme gücü daha düşüktür. Ancak gelişmemiş ülkelerde çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine ve dolayısıyla güdülenmelerini sağlayabilecektir[39]. Ancak unutmamak gerekir ki; ihtiyaçların gereğinden fazla güvence

[35] Tarık Solmuş, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon", *Türk Psikoloji Bülteni*, Cilt 6, Sayı 19, 2000, s. 65.
[36] Levent Önen, a.g.e., s. 32.
[37] John Adair, *Etkili Motivasyon: İnsanlardan en iyi verimi nasıl alabilirsiniz*, çev. Salih Uyan, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2006, s. 32.
[38] Jack E. Miller, Mary Porter, Karen Eich Drummond, *Supervision in The Hospitality Industry*, John Wiley Sons Inc., New York, 1998, s. 102.
[39] Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s. 118.

altına alınması negatif sonuçlara neden olabilir. Bireyin çalışsa da çalışmasa da aynı ücreti aldığı algısının yaratılması çalışanlara görev verme ve iş yaptırma etkinliğini düşürecektir. Doğal olarak çalışanların ilgili işletmeye yönelik bağlılık düzeyleri de azalacaktır[40]. Dolayısıyla temel olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları belli bir düzeyde karşılandıktan sonra insanın sosyal ihtiyaçları kendini göstermeye başlar. Bu bağlamda bireyin kendini değerli hissetmek ve çevresinin de kendisinin değerli olduğunu düşünmesi önemli bir açılım yapar. Maslow'un sıralamasındaki diğer grup toplumda saygı ve kabul görme ihtiyacıdır. Bu gereksinimler bireyin kendini iç dünyasının yanında toplumda ve çevresi tarafından önemli görünme ihtiyacıdır. Kendine saygı ve güven duyma, tanınma, prestij sahibi olma ve benzeri gereksinimler bu kapsamda değerlendirilmektedir[41]. Maslow'a göre bireyin gerçek özgürlüğüne kavuştuğu kademe olan beşinci kademe öz gerçekleştirim olarak adlandırılmıştır. Bu seviyeye ulaşabilmiş olan insanların gerçek kişilikleri ve yaratma güçleri ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç sözü edilen diğer dört ihtiyaca kıyasla daha az görülmektedir zira toplumda bu ihtiyaç seviyesine ulaşabilmiş kişi sayısı çok azdır[42].

Özetle, her bireyin güdülenme şekil ve yoğunluğunun farklı olduğu, Maslow'un teorisinin tüm bireylere uymanın ötesinde daha çok genel bir çerçeveyi içerdiği söylenebilir. Çünkü Maslow'un teorik varsayımı karşılanan bir ihtiyacın bir sonraki ihtiyacın tetikleyicisi olduğunu göstermektedir ki, bu durum bireylerde güçlü bir doyumsuzluk hali yaratmaktadır. F. Herzberg'in geliştirmiş olduğu kuram ise, yukarıda incelenen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinden sonra en çok tanınan yaklaşımdır. Herzberg yaptığı çalışmalarda işyerinde birtakım şartların bulunmaması durumunda çalışanların doyuma ulaşamadıklarını ne var ki bu şartların var olmasının ise çalışanların motivasyonu üzerinde önemli düzeyde pozitif bir etki yaratmadığını tespit etmiştir. Bu şartların büyük çoğunluğu geçmiş yıllarda işletme yöneticileri tarafından motivasyon unsuru olarak kullanılmış olsa da hakikatte doyumsuzluk oluşturma özelliklerinin daha fazla olduğu belirlendi. Doyumsuzluk oluşturan bu unsurlar hijyen (sağlık) veya durumu koruma unsurları olarak da adlandırılmıştır. Motivasyon etkenleri olarak adlandırılan ve iş tatmini yaratan çalışma şartları ise daha ziyade işin kendisi ile ilgili olan koşullardır[43]. Motivasyon faktörleri işin kendisi ile

[40] Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1993, s. 322.
[41] Saime Oral, Zeynep Kuşluvan, "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", *Ankara: Verimlilik Dergisi MPM Yayınları*, Sayı 3, 1997, s. 97.
[42] Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul. 1984, s. 59.
[43] Keith Davis, a.g.e., s. 67.

çalışanların başarısı ve gelişimi ile doğrudan ilgilidir. Hijyen faktörler ağırlıklı olarak işin dışındaki çevreyle ilgilidirler. Bu durum çalışanların özellikle kendileri için yapılan faaliyetlerle motive olduklarını ortaya koymaktadır. Çalışanlar sorumluluk aldıklarında, bir işi başardıklarında, takdir gördüklerinde motive olmaktalar. Herzberg, motive edici faktörlerin tatmin doğururken hijyen faktörlerin tatminsizliği önlediğine karar vermiştir[44].

2.2. SÜREÇ TEORİLERİ: VROOM İLE PORTER-LAWLER MODELİ

Motivasyonun işleyişini bilişsel olarak ifade etmeye çalışan süreç teorileri bireyin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive olduğuna odaklanmaktadır[45]. Beklenti teorisi çalışanların motive olamamalarının gerekçelerini incelemeyi ve motive olabilmeleri için ihtiyaç duyulan şartları belirlemeyi sağlar. Mevcut durum ile beklentiler arasındaki farkların belirlenmesi neticesinde bu farkların ortadan kaldırılması için çaba sarf edilmesini tavsiye eder. Bununla birlikte beklentilerin kişi ve ortama göre farklılık arz edebileceğine de dikkat çeker[46]. Beklenti teorisinde çalışanları motive eden en önemli faktörlerin biri, görevinde başarı sağlaması durumunda işletme tarafından kendisine sağlanacak ödüller gelmektedir. Söz edilen bu ödüllerde çalışanların motivasyonunu etkileyen üç faktör olup bunlar; ödülün çekiciliği, performans-ödül bağlantısı ve çaba-performans bağlantısıdır. Önemi gittikçe artan kuramların başında gelen beklenti teorisi kapsamında iki farklı teoriden söz edilmektedir. Bunlardan birisi Vroom'un ikincisi ise Lawler ve Porter'ın teorileridir. Vroom'un teorisine göre bireyin davranışı, o davranışın kendisini sonuca götürme beklentisi ile o davranış sayesinde sağlayacağı sonucu arzulama seviyesine göre değişmektedir[47]. İş gören sarf edeceği çabanın belirli bir performans ve buna bağlı ödüllendirme ile sonuçlanacağına inanıyorsa (beklenti) aynı zamanda bu ödülü bazı dolaylı sonuçlar elde etmek için gerekli olduğunu da düşünüyorsa (araçsallık) motive olacaktır[48]. Bu bağlamda çaba; arzulama derecesi, beklenti ve araçsallık değişkenlerinin bir bileşkesidir[49]. Üç kriteri Vroom'un beklenti modeli ile aynı olan Porter-Lawler modelinde sadece gösterilen çabanın doğrudan

[44] Erkan Tozluyurt, a.g.e., s.3.59.
[45] Derya Sürekli, Suna Tevrüz, "Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1997, s. 37.
[46] Carole L. Jurkiewicz, Tom K. Massey Jr., Roger G. Brown, "Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, Issue 3, 1998, s.23.
[47] Johns Gary, Alan M. Saks, *Organizational Behaviour: Understanding and Managing at Work*, Addison Wesley Longman, Toronto, 2001, s. 143.
[48] John B. Minner, *Industrial Organizational Physhology*, Mc Graw Hill, 1992, s. 438.
[49] Andrew J. Dubrin, Applying Psycology: "Individual and Organizational Effectiveness", *Prentice Hall*, New Jersey, 2004, s. 124.

başarıyı sağlayamayacağı belirtilmektedir. Ancak bilgi, yetenek ve rol algılamaları ile desteklenmiş olan çaba bireyi başarıya ulaştırabilir. Diğer önemli husus ise sağlanan başarının sonucunda elde edilen ödüller ve bunların algılanma şeklinin tatmin konusunda belirleyici olmasıdır[50]. Vroom'un modelinin en temel özelliği daha önce ayrı ayrı incelenmiş olan değişkenlerin bir araya getirilerek aralarındaki ilişkilerin belirtmesidir. Ayrıca Vroom'un modelinde bulunmayan davranışsal değişkenler bu modelde incelenmiştir[51].

3. ÇALIŞAN MOTİVASYONU ARAÇLARI

İşletmelerde farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanları ortak bir hedefe yönlendirmek ve gerekli olan performans seviyesini sağlamak için bu çalışanların motivasyonlarını yükseltecek bazı metotların kullanılması gerekmektedir[52]. Bundan dolayıdır ki yöneticiler kullanacakları motivasyon metotlarını belirlerken öncelikle çalışanlar ile etkileşim ve iletişim yoğunluklarını artırmalı, müşteri memnuniyet düzeylerini aralıklı olarak izleyerek, bu süreçteki çalışanları gözlemlemelidir. Bu faaliyetler sonucunda elde edeceği bilgiler ışığında hem çalışanların ihtiyaçlarına, hem işletmeye hem de yapılan işe uygun motivasyon araçlarını belirlemelidirler[53].

Bawa (2017) motivasyona yönelik olarak bir literatür taraması bağlamındaki çalışmasında yönetsel anlamda belirli bazı çıkarımlar sunmuştur. Birincisi Maslow'un teorisinin çalışanların beklenti ve hayat tarzlarını kullanarak uygulamanın zor olduğu, kademeli ihtiyaçlar hiyerarşisinin izlenmesinin uygun motivasyonu tespit etme konusunda yetersiz kalabildiğidir. İkincisi, odak noktanın çalışana değer veren ve onu birey olarak algılayan bir sistemin geliştirilmesi gerekliliğidir. Temel sorun bu noktada çalışanları motive edecek politikaların belirlenmesidir. Üçüncü varsayım, örgütlerdeki finansal veya finansal olmayan motivasyon araçlarının adil ve dürüst bir şekilde dağıtılacağının belirlenmesidir. Diğer bir ifadeyle yönetimin daha objektif değerlendirilebilir bir kriterler zincirini belirlemesi gerekmektedir. Dördüncü olarak motivasyonu güçlendirecek altyapı dizaynı açısından çalışanın eğitilmesi ve geliştirilmesi, işlerin iyi dizayn edilmesi, süper vizyon, kalite kontrol ve benzeri

[50] Yüksel Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitapevi, 2000, s. 144.
[51] Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Sevinç Matbaası, 1981, s. 76.
[52] Meral Aşıkoğlu, *Motivasyon: İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak*, İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996, s. 43.
[53] Evrim Çeltek, "Motivasyon Yönetimi", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2004.

faaliyetlerin etkin bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Beşinci olarak çalışanların iş dışındaki yaşantılarını destekleyecek, çalışan odaklı veya çalışana ilgi gösteren bir sistemin oluşturulması gerekmektedir. Son olarak ise çalışanların örgütsel bilgisinin geliştirilmesi ve bir anlamda görünürlüğün sağlanması diğer bir strateji olmaktadır. Bununla birlikte çalışanı güçlendirici bir sistemin kurgulanması mekanizmayı destekleyen bir özellik olarak kullanılabilecektir[54]. Woźniak (2018) ise motivasyonların belirli modellerini karşılaştırırken dört düzey belirlemiştir. Bunlar; geleneksel model, ilişki modeli, insan kaynakları modeli ve 21. yüzyıldaki motivasyon modeli şeklindedir. Geleneksel model daha çok Taylor temellidir. Çalışanlar yaptıkları işin ödüllendirilmesine yönelik bir motivasyon karşılığı görürler. İlişki modelinde ise daha ziyade çalışanlarla kurulan sosyal bağın önemli olduğuna vurgu yapar. Bu ise daha çok Elton Mayo'ya atıf yapar. İnsan kaynakları modeli ise daha çok McGregor ve Maslow temelli olmak üzere burada ihtiyaçların gerçekleştirilmesi ve buna bağlı olarak bir sistemin kurgulanması söz konusudur. 21. yüzyıldaki motivasyon modeli ise çalışanların pozisyonlarına bağlı olmak üzere görev ve yeterliklerine göre bir motivasyon sisteminin kurgulanması gerektiğini söyler[55]. Aşağıda ilgili çalışan motivasyon araçlarının maddi ve örgütsel düzlemde hangi açıdan ve nasıl ele alındığı açıklanmıştır.

3.1. EKONOMİK MOTİVASYON ARAÇLARI

Çalışanlar işini doğal olarak ekonomik yaşamının en büyük aracı olarak gördüğü için, kendisine verilen görev ve işleri gerektiği şekilde yapma bilinci ve sorumluluğundadır. Özellikle yönetimin bu bağlamdaki beklentilerini karşılamaya gayret eder[56]. Çalışanların iş motivasyonlarının verimlilikleri üzerinde, çalışan ve işletmenin bir ortak hedef yaratmak adına ekonomik motivasyon araçlarının fayda sağladığı belirtilmektedir[57]. Bu bağlamda ekonomik özendirme araçlarını üç grup haline incelemek mümkündür ki bunlar; ücret, ekonomik ödüller ve kâra katılımdır. Çalışanın performansının parasal bağlam üzerinde ilişkilendirilmesi önemlidir. Gösterilen

[54] M. A. Bawa, "Employee Motivation and Productivity: A review of literature and implications for management practice", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol.V, Issue 12, 2017, s. 668-670.
[55] Edyta Woźniak, "Employee motivation phenomenon", *World Scientific News*, September 2018, s. 112-116.
[56] R. Metin Türko, *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Ankara: Sevinç Matbaası, 1973, s. 82.
[57] Murat Akçakaya, "Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği", *Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.6, S.2, Ankara, 2004, s. 211.

performans ile parasal ödül arasındaki bağlantının güçlü olduğu algısı, sözkonusu parasal ödülü güçlü bir güdüleme aracı haline getirmektedir[58]. Tüm çalışanlar adaletli ve mantıklı miktarda parasal bir kazanç sağladığını hissetmek ister. Her çalışanın, kendi iş yüküne ilişkin algıladığı bilgi, deneyim ve yetkinlikleri üzerine kurulan kendi değerine dair bir düşüncesi ve buna bağlı olarak kendisine ödenmesi gereken parasal miktar konusunda bir fikri vardır. Çalışanlar kendi yetenek, iş yükü ve tecrübelerini diğer arkadaşlarıyla ve benzer işi yapan çalışanlarla karşılaştırırlar. Eğer diğer çalışanların ücretleri kendi düşündüğü ücretten yüksekse o insanlara ve örgüte karşı güveni zayıflar[59]. Benzer durum hizmet çalışanları açısından da geçerli bir uygulama olabilmektedir. Özellikle ödül, fayda, işin kendisi, ücret ve faaliyetler hizmet kalitesi üzerinde etkide bulunan unsurlardır. Hizmet çalışanlarının müşteriden memnuniyet duymaları bir iş tatmini unsuru olarak önemli etkiye sahiptir[60]. Çalışan motivasyonunun önemli yansımalarından birisi de çıktılar üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Burada çalışanın örgütsel performans üzerindeki etkisi ve şartların nasıl dengelenebileceği gibi konular incelenmesi gereken sorulardandır. Çalışan motivasyonuna ilişkin daha keskin ve kesin bir kavramsallaştırma yapılabilmesi için iş dizaynı ile performans yönetim sistemlerinin dışında bir ödül sisteminin de uzun dönemli olarak insan güdülerini kavrayacak şekilde planlanması gerekmektedir[61]. Daha önce değinildiği üzere çalışanların hedeflerine dayalı bir motivasyon süreci tanımlaması önemlidir. Bu noktada değerler, duygular, arzular ve hedefler davranışı oluşturmaktadır. Ancak hedefler spesifik, zor ulaşılabilir ve etkili olmalı, çalışanlarca kabul edilmeli ve hedefe ulaşma konusunda çalışana geri bildirim verilmelidir[62].

3.2. SOSYO-PSİKOLOJİK MOTİVASYON ARAÇLARI

Çalışanları motive etmekte kullanılmakta olan ekonomik temelli motivasyon araçlarının yanında önemi gittikçe artmakta olan bir diğer önemli grup is sosyo-psikolojik motivasyon araçlardır.

---

[58] Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, *Organisational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall, New Jersey, 2001, s. 145.
[59] Maitland Lain, *İnsanları Motive Etmek*, çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 1997, s.44-45.
[60] Robin L. Snipes vd., "The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis", *Journal of Business Research*, 2005, s. 1335.
[61] Michael T. Lee, Robyn L. Raschke, "Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach", *Journal of Innovation & Knowledge*, 2016, s. 167.
[62] Fred C. Lunenburg, "Goal-Setting Theory of Motivation", *International Journal Of Management*, Business And Administration Vol.15 Nr.1, 2011, s. 2, 4.

3.2.1. Otonomi ve Güven Temelli Motivasyon

Yakın zamana kadar psiko–sosyal araçlar işletmeler tarafından pek kabul görmezken artık çok daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. İşletmelerin başarıya ulaşabilmelerinde insan faktörünün ne denli önemli olduğu görülmeye başlanınca yöneticiler de çalışanlarını sosyo-kültürel ve psikolojik özelliklerine uygun yöntemlerle motive etmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Çünkü çalışanlar aldıkları ücretin yanında özellikle yaptığı işi ve çalışmaktan doğan üretimden duydukları haz üzerinden de işlerini sevmektedirler[63]. İçsel ve dışsal motivasyonun kavramsallaştırılması içerisinde çalışanın otonom bir iş alanına sahip olması önemlidir. Bu kapsamda şirket içerisindeki düzenlemeler ve çalışanın motivasyon durumu etkileyici faktörlerdendir[64]. Özellikle otonom iş motivasyonu işle ilgili iyi hissetme bağlamında pozitif duygulanım ve iş angajmanını etkileyen bir unsurdur. Çalışanların söz konusu motivasyonu yaratabilmeleri adına anlamlı ve önemli olma gibi unsurların yanında yüksek sorumluluk ve yüksek iş karmaşıklığı talepleri de birer girdi olarak ele alınmaktadır[65]. Çalışanlarda özgüven duygusunun gelişebilmesi için yöneticilerin kişilerin bağımsız çalışmalarına ortam sağlaması gerekmektedir. Ancak bu şeklide çalışanlar kendilerini organizasyonun bir üyesi olarak görecek ve ekibin içinde değerli bir kişi olarak hissedecektir.

Temelde motivasyon bilinçli veya bilinçli olmayan faktörlerin bir etkileşimi şeklinde ortaya çıkar. Bunlar; ihtiyaç veya arzunun yoğunluğu, hedefe uygun teşvik veya ödül ve bireyin beklentileridir. Dolayısıyla bu motivasyonun iş performansına dönüşebilmesi çalışanlara uygun bir ortamın yaratılmış olması ve bunun bir model olarak kullanılıyor olmasını gerekli kılar. Bu şekilde bir sistemin kurgulanması ile çalışan motivasyonunun çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi sağlanmış olur[66]. Otonom çalışmak, inisiyatif ve sorumluluk sahibi olmak çalışanların isteyecekleri çalışma şartlarındandır. İşletme yönetimleri bu tip sorumluluk sahibi çalışanlara bu ortamı sağlamalıdır. Ne var ki, diğer taraftan da sorumluluk almaktan çekinen, yetkin olmayan ve bağımlı çalışmaktan hoşlanan iş görenlere de böyle bir ortam sağlanması fayda

[63] Josse Defgaauw, Robert Dur, "Signaling and Screening of Workers Motivation", *Cessifo Working Paper No.1099*, Category 4, Labour Markets, 2003, s. 2-3.
[64] Maxime A. Tremblay vd., "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research", *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol.41 No.4, 2009, s. 214, 218.
[65] Maja Tadić Vujčić, Wido G. M. Oerlemans, Arnold Bakker, "How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2017, s. 83, 84.
[66] Moeed Ahmad Sandhu vd., "Effect of Employee Motivation on Employee Performance", *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, Vol.3, 2017, s. 86, 88.

sağlamayacaktır[67]. Bazı çalışanlar yaptıkları işin değerli olduğunu bildiklerinde ya da inandıklarında daha yoğun bir çalışma temposuna girerler. Çabalarının sonucunda elde ettikleri başarılar onların çektikleri sıkıntıları unutmalarını sağlar ve yeni işler için onlara güç verir. Bir başka deyişle işten ve başarıdan aldıkları zevk kişiyi kamçılar ve işletme amaçlarına ulaşılabilmesi için var güçleriyle çalışmaya devam ederler. İş motivasyonunun içeriğine bakıldığında hedefler hiyerarşisi, öz düzenleme ve kaynak dağıtımı, kişisel ve bağlamsal girdiler ile tutum ve davranışlar incelenmektedir. Motivasyon teorisinde daha önce belirtildiği üzere çalışan motivasyonu yön, yoğunluk, süreklilik temelinde hedefi gerçekleştirmek adına oluşur ve bu hedefler kendi içerisinde hiyerarşik bir gömüklüğe sahiptir. Eğer bir davranış çalışanları arzuladıkları bir hedefe yaklaştırmıyorsa çalışanlar bu arzuya ulaşmak adına nelerin değişmesi gerektiğini düşünmeye başlar. Bu durum çalışanın kendisini düzenlemesini ifade eder. Diğer yandan çalışanın amiri veya takım arkadaşları önemli bir faktördür. Bu iki unsur çalışanın motivasyon süreçlerinde düzenleyici role sahiptir. Son olarak çalışanların performans beklentileri ve öz yeterlilikleri önemli faktörlerdendir[68].

Diğer önemli husus ise işin devamlılığına olan güvendir. Araştırmaların birçoğu özellikle de az gelişmiş olan ülkelerde iş güvencesinin ne denli önemli olduğunu ortaya çıkartmıştır. İşletme, çalışanlarına kendilerini güvende olduğunu hissettirebiliyorsa bu çalışanların motivasyonunu ve paralelinde de verimi doğal olarak artacaktır. Tam tersi durumda “acaba ne zaman işimi kaybedeceğim” korkusuyla yaşayan bir çalışandan da verim almanın mümkün olmadığı net bir gerçektir. Birey, üyesi olduğu kuruluşun organizasyon şemasında ileriki tarihlerde sahiplenebileceği bir pozisyon bulabiliyorsa motive olacaktır. Bir yandan mevcut görevini layıkıyla yerine getirmeye çalışırken bir yandan da organizasyonel hedefine ulaşabilmek için kendisini geliştirmeye gayret edecektir. Bazı kuruluşlar yetenekli çalışanlarını elde tutma ve örgütsel hedeflere onlarla birlikte ulaşabilmek için çeşitli programlar uygulamakta ve bunda başarılı olurlarken bazıları ise bu programları sadece uyguluyormuş gibi görünmektedirler. Doğaldır ki çalışanlar da bu tür yapay uygulamalara uzun vadeli olarak prim vermemektedirler. Bu tür uygulamalar hem bireyin motivasyonunun hem de kuruluşa duyduğu güvenin azalmasına neden olmaktadır. Büyük çaplı ve kurumsal işletmelerdeki çalışanların temel motivasyon unsurları kariyer ve ücrettir. Bu şekilde

[67] Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon Çağdas Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004, s. 238.
[68] Anja Van Den Broeck, Joseph Carpini Joseph, James Diefendorff, “Work Motivation: Where Do the Different Perspectives Lead Us”, *Oxford Handbook of Human Motivation*, 2.Ed, 2019, s. 15, 20.

motive edilmeleri onların çalıştıkları şirkete olan bağlılıklarını arttırır[69].

Organizasyonların resmi hiyerarşik yapışlarının dışında istisnasız tüm işletmelerde informal gruplar mevcuttur. Hemen hemen tüm çalışanlar işbaşı yapar yapmaz kendi beklentilerine uygun olan bu tarz informal gruplara dâhil olurlar. Bu gruplar çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirirken birbirlerine destek olmak için gerekli platform işlevi de görürler. Çalışanların hâlihazırda belirlenmiş görevlerinin dışındaki işleri gerçekleştirmesi gerektiğinde çalışanlar arasında veya çalışan ile yöneticiler arasında belirli bazı düzeyde etkileşimler gerçekleşmektedir ki bu durum çalışanların informal şekilde birlikte çalışmalara yönelik bir altyapıyı kurgular. Eğer olumlu bir ortam gelişmişse performans olumlu, olumsuz bir ortam gelişirse ise performansı olumsuz gerçekleşecektir. Çalışan motivasyonuna önemi etkisi olan bu informal gruplar kendiliğinden oluşurlar ve bireylerde bağlılık ve aidiyet duygusu oluştururlar[70]. Buradan hareketle çalışandan ister formal ister informal iş ortamlarında görev yapıyor olmaları temelde etkileşimlerin güven odaklı bir sisteme doğru yönelmesi gerektiğini ifade eder. Daha önce de belirtildiği üzere çalışanların işe olan ilgileri ve kendisine sağlanan güçlendirme unsurları özellikle işe anlam verme ve işe katılma konusunda çalışanları destekleyecektir[71].

3.2.2. Yönetsel Destekli Motivasyon Araçları

Çalışanı motive ederek işletmeye bağlı kılma sürecinde kullanılan ekonomik araçlar ve yukarıda da değinilmiş olan otonomi ve güven temelli psiko–sosyal araçların dışında ayrıca örgütsel ve yönetsel araçlar da mevcuttur. Bir tarafta kendine özgü amaçları olan örgütler diğer tarafta da bireysel amaçları olan çalışanlar vardır. Birey kendi amacını gerçekleştirmek için örgüte dâhil olur, örgüt ise çalışanlarının sergiledikleri performans sayesinde amaçlarına ulaşır. Her ne kadar bu iki amaç arasındaki uyumun sürekliliğine dair bir güvence olmasa da bu uyumu sağlayabilen örgütler başarıya ulaşmaktadırlar. Burada kritik öneme sahip olan amaçların uyumunun

[69] Üzeyir Garih, *İş Hayatında Motivasyon*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s. 107.
[70] Ayşe Eker, *Örgütsel Psikoloji*, İzmir: Aklı Selim Ofset,1990, s. 66.
[71] Ovidiu-Iliuta Dobre, "Employee motivation and organizational performance", *Review of Applied Socio-Economic Research*, Volume 5, Issue 1, 2013, s. 54-58.

sağlanması ve devam ettirilmesi hususunda yöneticilerin bazı önlemleri hayata geçirmeleri gerekir[72].

İş motivasyonu genel olarak bir algılama, kariyer gelişimi, farkına varılma, sorumluluk alma ve finansal unsurların bir bileşiminden oluşur ve iş tatminini bu bağlamda etkiler. Özellikle çalışanların şirketin iş ve çalışma çevresini ve aynı zamanda hedeflerine destek olma istekliliği onu iç ve dış motivasyon beklentisi ile çalışmaya yönlendirir[73]. Hizmet çalışanlarının motivasyonu özellikle kendini örgütle örtüştürme ve örgütle güçlü bir bağ kurmak açısından önemlidir. Bu açıdan düşünüldüğünde güçlü hizmet motivasyonunun sağlanması için ve bu motivasyonun topluma aktarılabilmesi için belirli düzeyde bir altyapı kurgulanması gerekmektedir[74].

İşletmeler belirlemiş oldukları çalışanları hedeflenmiş olan pozisyonlara hazırlamak üzere eğitim programları uygularlar. Bu programlar örgünün yapısı ve iç dinamiklerine göre çeşitli şekillerde uygulanabilmekte ve farklı isimler alabilmektedir. İşletme yöneticileri, çalışanların teknolojik gelişmelere ve güncel ihtiyaçlarına uygun eğitimlere katılımını sağlamalıdır. Eğitim programları bireyin spesifik konulardaki bilgisini arttırır, farklı ortamlarda farklı kişilerle bir araya gelerek bilgi/tecrübe paylaşımına hizmet eder ve çalışanın günlük çalışma ortamından bir süreliğine uzaklaşarak rahatlamasını sağlar. Tüm bu perspektiflerden bakıldığında eğitimlerin, özellikle de kurum dışında verilenlerin, çalışan motivasyonuna pozitif etki sağladığı yadsınılamaz. Motivasyon yükseltmek amacıyla uygulanacak olan eğitim programlarında dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi kimin, hangi zaman aralığında hangi eğitimleri alması gerektiğinin tarafsız olarak belirlenmesidir. İş görenlerin performansını ve üretkenliklerini arttırmak ve aynı zamanda işletmeden kopmalarını engellemek adına eğitim faaliyetlerinin rolü çok önemlidir[75].

Çalışanın bilgi ve becerilerini artırma, işe ve işletmeye bağlılığını yükseltmede ayrıca bunların dışında işletmedeki farklı bölümler arasındaki iletişim ve uyumun

[72] Herbert G. Hicks, *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, çev. Osman Tekok, Ankara: Turhan Kitabevi, 1979, s. 70-71.
[73] Li Li vd., "Work stress, work motivation and their effects on job satisfaction in community health workers: a cross-sectional survey in China", *BMJ Open*, 2014, s. 2, 6.
[74] Neil M. Boyd, Branda Nowell, "Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: a simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context", *Public Management Review*, 2020.
[75] Raymond A. Noe, a.g.e., s. 64-65.

arttırılmasında iş rotasyonunun da önemli bir işlevi vardır[76]. İş rotasyonu iyi planlanmadığı ve doğru uygulanmadığı takdirde çalışanda motivasyon yaratacağına tam tersi etki de yapabilir. Özellikle ülke bazında yaygın bir örgüt yapısına sahip işletmelerde iş rotasyonu nedeniyle çalışanlar bulundukları illerden farklı illere taşınmak zorunda kalabilmektedirler. Özellikle bulunduğu ilde uzun süredir ailesiyle birlikte yaşayan, orada sosyal çevresini oluşturmuş ve mutlu olan çalışanların farklı yerlere tayin edilmesi onları demotive edecektir. Çok ileri noktalarda şirketten ayrılma noktasına kadar gelebilecek bu vakaların iyi yönetilebilmesi yine işletme yöneticilerinin görevleri arasındadır.

Örgütsel-Yönetsel motivasyon araçlarından bir başkası olan iş zenginleştirme daha ödüllendirici olmaları için işlere eklenen bazı motivasyon unsurlarını kapsamaktadır. Çalışanların görevlerini çeşitlendirmeyi hedefleyen iş genişletmenin daha gelişmiş şekli olmakla birlikte bu iki kavram eş anlamlı kullanılmaktadır[77]. Burada çalışana mevcut görevlerine ek olarak bölüm içerisinde belirli boyutta iş bölümü, kalitenin kontrol edilmesi benzeri normal şartlarda yöneticilerin sorumluluk alanında olan bazı ek sorumluluklar verilir. Bu şekilde sorumluluk gerektiren basit yönetsel görevler çalışanların kontrol, karar alma gibi yetkinliklerinin gelişmesine katkı sağlayacağı gibi iş tatminini de arttıracaktır[78]. İş genişletme, çok fazla vasıf gerektirmeyen küçük bir iş yapmakta olan çalışanlara işletmenin farklı bölümlerinde yine kendi vasıflarına uygun işlerde görev alması anlamına gelmektedir. Örneğin bir üretim bandındaki cihazın motor cıvatalarını sıkmakla görevli olan çalışana yine aynı banttaki cihazların farklı cıvatalarını sıkma görevi verilir. Bu değişiklik çalışanın monotonluğunu, bıkkınlığını gidereceği gibi motivasyonunu da arttıracaktır.

İşletme içerisinde açık bir iletişimin olması motivasyonu olumlu yönde etkileyen önemli örgütsel araçlardan birisidir. Üst yönetimden alttaki kadrolara kadar ve yine tersi yönde gerçekleşecek şeffaf bir iletişim sayesinde çalışanlar yönetimin kendilerinden olan beklentileri, işletmenin başarılarında kendilerinin rollerini, diğer bölümlerdeki faaliyet ve başarıları neler olduğunu öğrenme fırsatı elde ederler. Yöneticiler de organizasyonda neler olup bittiğini, çalışanların beklentilerini, motivasyon düzeyini yükseltmek için yapılması gereken ek faaliyetlerin neler olduğu hakkında kaynağından

[76] Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005, s. 226.
[77] Keith Davis, a.g.e., s. 313.
[78] Robert N. Ford, *Motivation Through The Work İtself*, American Management Association, 1969, s. 23.

bilgi sahibi olabilirler[79]. İletişim sadece şirket içinde ne olup bittiğini anlamak, bilgi edinmek veya vermek olarak ele alınmamalıdır. Çalışanların kendi arasındaki iletişim ve çalışanların amirleriyle olan iletişimi de çok önemlidir. İşveren çalışanlarıyla iyi bir iletişim sağladığında onları eğitir ve tecrübelerini paylaşır. Bu durum çalışanlarda değerlilik hissiyle birlikte motivasyon artışı sağlar. Tam tersi durum yani iletişimsizlik ise iş görenin motivasyonunu düşürür.

Yüksek kaliteli hizmet sunma becerisine sahip çalışanlar aynı zamanda müşteri hizmetleri üzerinde hizmet ikliminin motivasyonel bir unsuru olarak firma içi hizmeti güçlendirirler. Firma içi hizmet unsuru hizmet iklimi olarak ele alındığında çalışanlar arasındaki etkileşimin ve dolaylı olarak çalışan müşteri etkileşimini de etkileyeceği görülmektedir. Dolayısıyla hizmet iklimi ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki güçlendirilirse dış müşterilere daha üst düzey hizmet sunma becerisi geliştirilmiş olur[80]. Bir yönetici, kendisine verilen görevi zamanında ve iyi bir şekilde tamamlayan iş göreni içten bir şekilde birkaç onore edici ve güzel söz ile takdir etmelidir. Burada samimiyet çok önemli olup sadece laf olsun diye yapılan takdirler iş gören tarafından hissedilir. Çalışan motivasyonunun bireysel anlamda yansımaları olabileceği gibi aslında temelde örgütsel düzeylerde bağlı bir yapı ile de işler hale geldiği aşikârdır. Özellikle şirketin kültürü bağlamında çalışanları cesaretlendiren ve onları aynı zamanda ait hissettiren bir sistemin kurgulanması önemlidir. Diğer yandan iş tasarımları anlamlı ve anlaşılır olmalıdır. Çalışanlar daha yaratıcı düşünebilmeli ve şirket bağlamında bir fark yaratabilir düzeye yükselmelidir[81]. Örgütün amacı ile çalışanların amaçlarını birleştirip aynı hedefe doğru yönlendirilerek yüksek motivasyon sağlanmış olan işletmelerin piyasada rekabet güçleri de artacaktır[82].

Çalışan motivasyonu bilindiği üzere içsel ve dışsal olarak iki ana çatı altında incelenir. İçsel motivasyon daha çok işe yönelik bir yapı iken dışsal motivasyon ise ağırlıklı olarak bireyin şirket ile kurmuş olduğu bağın düzeyine göre incelenmektedir. İçsel motivasyon temel bir unsur olarak çalışanın şirket içerisinde yaşadıkları ve deneyimledikleri diğer bir ifadeyle somut veya soyut olarak algıladıkları unsurların bir birikimidir. Dışsal motivasyon faktörleri ise daha ziyade çalışanın işi ve kendi hayatı

[79] Gisela Hagemann, *Motivasyon El Kitabı: The Motivation Manual*, çev. Göktuğ Aksan, İstanbul: Rota Yayınları, 1995, s. 50.
[80] Karen Holcombe Ehrhart vd. "Service Employees Give as They Get: Internal Service as a Moderator of the Service Climate–Service Outcomes Link", *Journal of Applied Psychology*, 2010, s. 2-3, 7.
[81] Lee M., a.g.e., s. 165.
[82] Ömer Peker, *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAE Yayınları, 1995, s. 115.

arasında kurmuş olduğu ilişkinin bir sonucudur[83]. İçsel ve dışsal motivasyon hizmet çalışanlarını şirket içerisinde tutmak için tek bir olgu olarak incelenemez. Burada hizmet kalitesi üzerinde ödemeler, yönetici, ödüller, prosedürler, iş arkadaşları, işin kendisi, müşteriler bütünsel olarak etkide bulunmaktadır. Özellikle müşterilerin anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir[84]. Temel olarak belirtildiği üzere çalışanların tatmin edilmesi daha üst düzeyde hizmet kalitesi ve örgütsel performans sağlanması konusunda önemli bir unsurdur. İşin yapısı, çalışma koşulları, çalışanın statüsü, iş geliştirme, ücret, rol ve sorumluluk, amirin etkisi gibi unsurlar bu açıdan değerlendirilmelidir. Müşterilerin sorunların çözümlenmesine ilişkin düşünceleri ve yaşadıkları ile normal düzeyde sunulacak hizmete ilişkin algıları açısından yönetsel çerçeve iyi tasarlanmalıdır. Böylelikle çalışanların iş ortamındaki tatmin çerçevesinin etkinleştirilmesi hizmetin kalitesi, hizmetin maliyeti ve hizmetin etkinliğini doğrudan etkileyecektir[85]. Tez çalışmasında bu aşamaya kadar çalışan motivasyonunun kavramsallaştırılması ve ilgili modeller tartışılmıştır. Sonraki bölümde özellikle hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetinin kavramsallaştırılması ve çalışan motivasyonu ile ilgili temel bağlantı noktaları açıklanmıştır.

[83] Melanie E. Kreye, “Employee motivation in product-service system providers”, *Production Planning & Control*, 2016, s. 1249-1253.
[84] Snipes, a.g.e., s.1337.
[85] Wimonphan Piriyathanalai, Nuttawuth Muenjohn, “Is there a link? Employee satisfaction and service quality”, *World Journal of Management*, 2012, s. 83, 86-87.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ

1. HİZMET ÇALIŞANI MOTİVASYONU VE MEMNUNİYETİ

Özellikle müşterilerle bağlantısı yüksek olan hizmet işletmeleri çalışanlarının motivasyonu daha önemli olmaktadır. Çünkü müşterilerle doğrudan etkileşime geçen çalışanların motivasyonunun yüksek olması müşterilerin davranışları üzerinde de etkide bulunmaktadır. Müşteri ile doğrudan etkileşim kuran hizmet çalışanları, iletişim konusunda yeterli bilgi ve gereken tecrübeye sahip olmalı ve dış kuruluşlarla ve temsilcilikleriyle zamanında ve akıcı hizmet verebilecek ve kolayca ilişkiye girebilecek bir grup oluşturabilme yeteneğinde olmalıdır. Bu durum müşteriler için kuvvetli bir hizmet inovasyon aracı olma gücü yaratmaktadır[86].

Kamudan bir örnek vermek gerekirse hizmet sürecinde çalışanların örgütsel yapıdan memnun olmaları hizmet kalitelerini ve hizmet yönelimlilik düzeylerini artırmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar vatandaşlarla daha güçlü bir etkileşim kurmakta ve dolayısıyla bunu bir motivasyon aracı olarak kullanmaktadırlar[87]. Yapılan bazı çalışmalarda iş ortamının veya çevresinin hizmet kalitesi üzerinde etkisi olduğu belirtilmiştir. Bu noktada çalışanların hangi iş çevresinde çalışıyor olduğu müşterilere sunacağı hizmet kalitesinde belirleyici olacaktır. Burada iş çevresi tanımı fiziksel ortam şeklinde gerçekleşebildiği gibi daha duygusal bir ortamın yaratılması gerektiğine yönelik olarak da olabileceği belirtilmektedir. Böylece teknik ve insani boyutların yaratılması hedeflenmektedir. Hizmet çalışanlarının hizmet kalitesine yönelik bir yapı içerisinde yer alması ve bunu içselleştirmesi açısından eğitimin sağlanması ve diğer yandan çalışanların güçlendirilmesi gerekmektedir. Özetle çalışanların motivasyon bağlamında işle ilgi düzeylerinin artması hizmet kalitesi üzerinde de etkili olacaktır[88].

---

[86] Susan Cadwallader vd., "Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation", *Journal of the Academic Marketing Science* 38, 2010, s. 223, 225.
[87] Louise Ladegaard Bro, Lotte Bøgh Andersen, Anne Bøllingtoft, "Low-Hanging Fruit: Leadership, Perceived Prosocial Impact, and Employee Motivation", *International Journal of Public Administration*, Vol.40, No.9, 2017.
[88] Abdi Farah Mariam, *The Impact of Employee Motivation on Quality of Service Offered to Corporate Banking Customers: A case of Equity Bank*, United States International University-Africa, 2018.

Her ne kadar çalışan motivasyonuna zıt bir kavram olmasa da iş stresinin hem hizmet süresi hem de hizmet kalitesi üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Özellikle müşteri şikâyetlerini karşılama performansı ile müşteri yönelimli ilave rol performansına ilişkin süreçleri olumsuz şekilde etkilemektedir. Her şeyden önce hizmet kalitesinin önemli bir unsuru olan şikâyetlerin ele alınması çalışanların müşteriye hizmet sunarken ve gerçekte hissettiği duygular arasındaki tutarsızlığı ortaya çıkartır. O yüzden ilk kademe çalışanlar hizmet kalitesi eylemlerinde duygularını regüle etmek durumunda kalırlar. İkinci olarak da müşterilerin adaletsizlik algıları çalışanlar tarafından gösterilen savunmacı davranışları da tetikler. Bu nedenle çalışanlar eylemlerini daha nazik reaksiyonlarla göstermek durumunda kalır[89]. Çalışan memnuniyetini belirleyen hususlar genellikle yöneticilerle ilişkiler, işin kendisi, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, katılımcı yönetim ve motivasyon, kalite, yöneticilerin liderlik özellikleri ve yönetim biçimi, yükselme olanakları, çalışma koşulları, ücret, çalışma ortamının sağladığı olanaklar, rekabet ve gelişme olanaklarıdır. Hizmet çalışanlarının iş motivasyonları ve işe adanmışlık yaklaşımları birlikte değerlendirildiğinde, bütünleşik bir model kapsamında iş tatmini, işe adanmışlık ve iş ilgilenimi kavramları psikolojik bir durumu ifade etmekte olup bunlar pozitif duygular ve rekabetçi iş sisteminden etkilenmektedir. Söz konusu iş tatmini ve kaynakları modeli aynı zamanda çalışanın gelişimini, öğrenme biçimini ve kendini geliştirmesine yönelik içsel bir motivasyon rolü üstlenir. Aynı zamanda iş hedeflerini gerçekleştirecek bir araç olduğu için dışsal bir fonksiyonu da söz konusudur[90].

Hizmet iklimine yönelik algılar da ilk kademe hizmet çalışanlarının müşteri yönelimliliklerini de etkileyen bir unsurdur. Özellikle müşteri tarafından oluşturulan hizmet süreci iklimi çalışanların rol çatışmalarını etkilemektedir. Bu durumda dolaylı olarak müşteri yönelimlilik algısını etkilemektedir. Çünkü güçlü bir hizmet oryantasyon algısı çalışanları daha dürüst, güven odaklı ve müşteri taleplerini daha iyi karşılayan bir sistem kurmaları yönünde etkileyen bir unsurdur[91]. Çalışanların müşterilere sundukları hizmetin daha iyi gerçekleşebilmesi için duygusal motivasyonlarının güçlü olması beklenir ki bu unsur çalışanın şirkete duygusal bağlılığını ifade eder[92]. İşinden, işletmesinden, çevresinden memnun olan çalışanlar memnun olmayıp tatmini zayıf

[89] Kimmy Wa Chan, Echo Wen Wan, "How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism", *Journal of Marketing*, Vol.76, 2012, s. 121.
[90] Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker, "Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept", *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 2010, s. 21.
[91] Filipe Coelho vd., "Climate perceptions and the customer orientation of frontline service employees", *The Service Industries Journal*, 2020, s. 1345,1347.
[92] Siegfried Gudergan, Amanda Beatson, Ian Lings, "Managing Service Staff as an Organizational Resource: Implications for Customer Service Provision", *Services Marketing Quarterly*, 2008, s. 32.

olan çalışanlara göre daha başarılıdırlar. Bundan dolayı da iç müşteri olarak değerlendirilen çalışanların memnuniyet düzeyleri tatminleri ile ilişkilidir[93]. İç ve dış müşteri bağlamlı hizmet kalitesi analizinde özellikle ilk kademe hizmet elemanlarının hizmet kalitesine yönelik adanmışlıkları veya katılımları yine benzer şekilde takdir ve performans özelinde etkide bulunmaktadır Bu adanmışlık kavramı daha çok elemanın geliştirilmesi ve ödül temelli bir faaliyetler bağlamında ödüllendirme, koçluk davranışları ve formel eğitim ile desteklenmektedir. Burada ilk kademe yöneticilerinin çalışanlarda beklenti oluşturması yapısal geri bildirim vermesi ve soru sorma yöntemi ile daha dolaylı bir etkileşim içine girmesi davranışı düzenleme bakımından önemli olacaktır[94]. Yüksek motivasyona ulaşmış olan iş görenlerin bu seviyelerini korumak ve güvence altına alabilmek için onları sistematik bir şekilde gözlemlemek faydalı olacaktır[95].

2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Çalışan tatminine etki eden pek çok faktör mevcuttur. Bu konuda dünya üzerinde ve Türkiye'de de çeşitli araştırmalar yapılmış olup öncelikli olması beklenen iş güvencesi ve ücret gibi faktörlerin hemen hemen tüm araştırmalarda daha alt sıralarda yer aldığı görülmektedir. Bunun yanında iletişim, prestij, bağımsızlık gibi faktörler öne plana çıkmaktadır[96]. Hizmet çalışanlarının iş ortamları içerisinde oluşturdukları tutumlara dayalı olarak müşterilerin hizmet kalitesi algılarını etkilediği belirtilen pozitif ve negatif davranışları söz konusu olacaktır. Pozitif veya negatif iş faktörleri çalışma çevresi veya ortamı, eğitim programları, takım çalışma stratejileri, güçlendirme veya sorumluluk yükleme, çalışan ilgilenimi veya katılımı, ödül ve değerlendirme sistemi, yönetsel anlamda duygusal destek, ücretlendirme stratejileri olarak belirtilmektedir. Negatif veya pozitif kişisel faktörler ise çalışanların işe yönelik tutumları veya inanışları, çalışanların iyi iş hakkındaki duyguları veya hisleri ve çalışanların değer yapılarıdır[97]. Çalışmanın bu bölümünde çalışan memnuniyetini belirleyen faktörlerden bazıları kısaca irdelenmiştir.

---

[93] Dilaver Tengilimoğlu, "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ankara: Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 2005, s. 23-43.

[94] Ayşe Banu Elmadağ, Alexander E. Ellinger, George R. Franke, "Antecedents and Consequences Of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2014, s. 97, 104.

[95] Füsun Karaman, *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*, İstanbul: Etap Yayınevi, 2010, s. 144.

[96] Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel, 2006, s. 75-77.

[97] Hanan Saad Kattara, Dina Weheba, Ossman Ahmed, "The impact of employees' behavior on customers' service quality perceptions and overall satisfaction", *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Vol. 4, 2015, s. 2,11.

2.1. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Örgütsel faktörleri çalışma koşulları, yönetim ve hiyerarşik yapı, örgütsel iklim olarak ele almak mümkündür. İş görenlerin memnuniyetini belirleyen çok önemli bir faktör de günün büyük bir kısmını geçirdikleri işyerlerinin fiziksel koşullarıdır. İş ortamının klimatize edilmiş olması, gürültü, ışıklandırma, temizlik, kalabalıklık, ofis ekipmanlarının ihtiyaca cevap verir nitelikte olması gibi pek çok neden iş görenin memnuniyetini doğrudan etkileyecektir. Çalışanların diğer çalışanlarla karşılaştırıldığı zaman ortaya çıkan iş karakteristikleri çalışanların kendi içerisinde işle ilgili ihtiyaç tatmini, iş motivasyonu kavramlarını etkilemektedir. İş özellikleri, görev otonomisi, görevin önemi, geri bildirim, görevin yapısı ve beceri değişkenliği olarak incelenmektedir. Özellikle ihtiyaç tatmini bu unsurlarla güçlü etkileşime sahiptir[98]. Çalışanların memnuniyetini etki eden önemli faktörlerden birisi de yöneticilerdir. Yöneticisinin dürüst ve adil olduğuna inanan ve tutarlı davranışlar gözlemleyen çalışanların memnuniyetleri daha yüksek olacaktır[99]. Hizmet çalışanlarının motivasyonları şirket bağlamında özellikle bilgi eksikliği, otorite ve otonomi bağlamında zayıfladıkça daha düşük bir çalışan tatmini yaratmaktadır. Dolayısıyla çalışanların güçlendirilmesi bu açıdan önemli bir etki yaratmaktadır. Güçlendirme hem çalışan hem de hizmet kalitesi üzerinde pozitif etkisi olan bir unsurdur. Fakat bu model içerisinde aynı zamanda çalışan tatmininin hizmet kalitesi üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmektedir. Özellikle bilgi unsurunun hizmet kalitesini sağlama boyutu üzerinde etkisi vardır. Diğer yandan çalışan tatmininin hizmet kalitesi üzerinde orta düzeyde bir etkisi olduğu görülmektedir[100]. Örgüt ikliminin de çalışan motivasyonu üzerinde bir etkisi söz konusudur. Güçlü örgütsel kültürü olan şirketlerin çalışanlarının motivasyon düzeylerinin de yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel motivasyon çalışanın bir değer algısı olarak çalışmasını destekleyecektir. Daha zayıf bir örgütsel kültürü olan şirketlerin çalışanlarının ise arzuladıkları davranışları sergiledikleri zaman bekledikleri ödül veya teşvike ulaşamama algısının yüksek olması

[98] Madelon L. M. van Hooff, Edwin A. J. van Hooft, "Boredom at work: Towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 26, 2017, s. 135, 138.
[99] Mustafa Gülmez, İbrahim Taylan Dörtyol, "Perakendecilik Sektöründe İş Gören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma", *Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7 Sayı 2, 2009, s. 31.
[100] Ukil, a.g.e., s. 179, 181, 184.

söz konusudur[101]. Ilımlı bir iklime sahip olan organizasyonlarda görev yapan çalışanların motivasyon düzeylerinin de diğerlerine göre daha yüksek olacağı kesindir.

Yusof (2017) gerçekleştirdiği çalışmada bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültürün çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini incelemiş olup bu kültürün çalışan motivasyonunu pozitif şekilde etkilediğini tespit etmiştir[102]. İnovasyona önem veren organizasyonlarda çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu ve işten ayrılma eğilimlerinin az olduğunu yapılan araştırmalar göstermektedir[103]. Hizmet endüstrisinde özellikle çalışanlar bağlamında hizmet kalitesinin algılanış biçiminin ve özelliğinin yine çalışanların iş tatmini üzerine etkisi olduğuna ilişkin çalışmalar mevcuttur. Hizmet kalitesi ölçeği temel anlamda müşterinin sunulan hizmetin ne kadar tatmin edici olduğu veya kalite bağlamında olduğuna ilişkin kavramsallaştırmayı içerir. Ancak diğer yandan iç müşteri hizmetleri kalitesi unsurları da işin özelliğine ve çalışanların yaptığı iş ile ilgili olarak ödüllendirmelerine bağlıdır. O bağlamda iç hizmet kalitesi çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Hizmet kalitesi doğal olarak dış müşteri algısı ile çalışsa da benzer biçimde çalışanların da kendi hizmet süreçleri bağlamındaki kalite unsurlarını değerlendirerek bir algı oluşturmaları da mümkündür[104]. Özellikle hizmet çalışanları açısından belki de sorulması gereken temel soru çalışanların motive edilmesi ve performansını artırabilmek için hangi unsurların daha kritik olduğunu belirlenmesi aşamasıdır. Bu durum bazı teorilerle ifade edilecek olursa özellikle insan sermayesi ve bilgi yönetimi kavramı çerçevesinde çalışanların kendilerine yapılan özellikle eğitim yatırımı sayesinde daha yüksek bir performans sergileyebileceğini göstermektedir. İş özellikleri veya iş dizaynı bağlamlı kavramsallaştırma çerçevesinde çalışana kişisel gerçekleştirme, kendini ifade etme, gelişme ve öğrenme temelli sorumluluk hatta ilave sorumluluk verilmesi önemli olmaktadır. Genel hatlarıyla belirtilmek gerekirse söz konusu kritik faktörleri çalışanların ihtiyaçları, iş çevresi, sorumluluk, süper vizyon, adil yöneticilik ve çalışanın gelişimi şeklinde sınıflandırmak olasıdır[105].

---

[101] Thokozani S. B. Maseko, "Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation", *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2017, s. 4.
[102] Hani Sakina Mohamad Yusof vd., "The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude", *Journal of Administrative and Business Studies*, 2017, s. 21-24.
[103] Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2005 s. 37.
[104] Mukhles M. Al-Ababneh vd., "The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry", *Research in Hospitality Management*, 2018, s. 58-60.
[105] Sunil Ramlall, "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations", *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, September 2004, s. 56-58.

2.2. İŞİN YAPISIYLA İLGİLİ FAKTÖRLER

İş ile ilgili faktörleri ise ücret, işin koşulları/özellikleri, kariyer, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ve iş güvencesi olarak incelenebilir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde ücret çalışan memnuniyeti için çok daha önemli ve vazgeçilmez bir unsurdur. Çalışanın memnuniyetinde de işinden tatmininde de kendisine verilen ücretin yeterliliği, yaptığı işin karşılığı olması ve ihtiyaçlarını karşılaması önemli bir kıstas olacaktır. Ücretin tatmin üzerinde çok büyük bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Zira bireyin ihtiyaçlarını giderebilmesi ve aynı zamanda toplumda saygın bir yere sahip olabilmesi için para vazgeçilmezdir. Bunun dışında çalışanlar ücreti, ücret artışını yani parayı yöneticilerinin kendileri hakkındaki düşüncelerinin bir ölçütü olarak kabul etmektedirler. İşletmelerin sağladıkları yan hakların iş tatmini üzerinde ücret kadar etkili olmadığı söylenebilir[106]. Ana unsurlardan biri olan iş koşulları da motivasyon üzerinde etkiye sahip önemli bir unsurdur. İlgili olgu dört ana başlık altında incelenebilir. Bunlar işin kendisi, bağlamı, ödüller ve iş arkadaşlarıdır. İşin kendisi incelendiğinde işin doğasında nelerin olduğu ve fiziksel-psikolojik taleplerin neler olabileceği yer almaktadır. Diğer yandan çalışanın işe uygunluğu, çalışana yüklenen görevler, işin sıkıcılığı etkilidir. Bağlamsal olarak incelendiğinde iş çevresi, koşulları dikkate alınmaktadır. Parasal kazanımlar ve ekonomik avantajlar önemli ödüllerdendir. İş arkadaşları açısından ele alındığında ise formel ve informal etkileşime geçme ve bu bağlamda sosyal bir çevre oluşturma iş motivasyonu ve tatmini açısından incelenmektedir[107]. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler açısından düşünüldüğünde**;** **i**nsanlar bir takım haline getirilmek üzere toplandığında öncelikle bireylerin bu takımdaki rolleri ve aralarındaki ilişkiler belirli olmayacaktır. Kendilerinden beklentileri anlamaya çalışan bireyler ilk baştan gözlemleyecekler ve daha sonra da takımı oluşturma süreci başlayacak üyeler kendi sorumluluk ve rollerini öğreneceklerdir[108].

Benzer şekilde hizmet çalışanının yaptığı işi anlamsız bulması, işte ilerleme imkânlarının azalması algılanan müşteri yönelimli davranışı negatif etkilemektedir fakat işte otonomi kazanma bu negatif etkiyi pozitife çevirmektedir. Ayrıca müşteri yönelimli

[106] Tolga Bahadır Şimşek, *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütayha: Dumlupınar Üniversitesi, 2005, s. 62.
[107] Andreas Kocman, Germain Weber, "Job Satisfaction, Quality of Work Life and Work Motivation in Employees with Intellectual Disability: A Systematic Review", *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31, 1-22, 2018, s. 9, 11.
[108] İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 286-287.

bir tutum sergilenmesi yine bu davranışı olumlu yönde etkilemektedir[109]. Yapılan işin sıkıcı, monoton olup olmaması çalışanın motivasyonuna etki eden önemli bir faktördür[110]. Monoton olan işlerde çalışan iş görenin bir süre sonra sıkılması kaçınılmazdır. Bu haldeki bir çalışanda tek başına kalmış olma hissi, umutsuzluk ve yerine göre depresyon hali gibi psikolojik problemlerin ortaya çıkması doğal olacaktır[111]. Bu bağlamda iş motivasyonu sürecine ilişkin olarak dikkat edilmesi gereken birtakım unsurlar vardır. Bunlar öz yeterliliğin motivasyon stratejisi seçimini nasıl etkilediği, işin değişik özelliklerinin etkisinin ne olacağı aynı zamanda iş tanımlamanın nasıl etkide bulunacağı önemlidir[112]. Yönetsel anlamda çalışanın yaptığı işin özelliği, müşteriye uyumlu hale getirilip getirilmediği hem fonksiyonel hem de teknik kalite üzerinden müşteri tatminini etkilemektedir. Özellikle standardizasyonun fonksiyonel kalite üzerindeki etkisi teknik kaliteden daha yüksek düzeydedir[113].

İşletmelerin çalışanlarına sağladıkları ilerleme imkânları bir yandan çalışan memnuniyetini arttırırken diğer yandan işletmeden ayrılmaların önüne geçmeye yardımcı olacaktır. Böylelikle işletme geleceğini içeriden yetişmiş, süreçleri ve örgüt kültürünü iyi tanıyan, tecrübeli çalışanlarına emanet edebilecektir. Bireyin çalıştığı işletmede ilerleme fırsatlarının mevcut olması, günümüz dünyasında ücrete göre daha fazla tercih edilmektedir. Çalışanlar iş hayatlarına başlarken öncelikle işletmenin kendilerine sunduğu kariyer gelişim planlarını dikkate alırlar. Hatta iş değiştirmelerde de genellikle ücret artışından ziyade kariyer imkânlarını önemserler[114]. İş motivasyonu temelde çalışanın örgütsel katılımını ve bağlılığını etkileyen bir faktördür. Bu açıdan düşünüldüğünde iş motivasyonu yüksek olan çalışanın davranışsal olarak gerek işin niteliği gerek ihtiyaçlarının tatmin edilmesi bağlamında çalıştığı şirkete daha yüksek düzeyde bağlandığı görülmektedir[115]. İş güvencesi kavramı çok geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bir yandan istihdam garantisini diğer yandan da hastalık, iş kazası, özel emeklilik veya hayat sigortası gibi destekleyici unsurlar ile çalışanların işletmeye

[109] Ruth Maria Stock, "Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer Orientation", *Journal of Business Research*, 2016.
[110] Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, 6th edition, Mc Graw Hill, 1992, s. 126.
[111] Richard Farmer, Norman D. Sundberg, "Boredom Proneness-The development and Correlates of a New Scale", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 50, 1986, s. 11.
[112] Dorien T.A.M. Kooij, Ruth Kanfer, "Lifespan Perspectives on Work Motivation", *Work Across the Lifespan*, 2019, s. 488.
[113] Leila Agha Kasiri vd., "Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction and loyalty", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2017, s. 92, 95.
[114] Aşkın Keser, a.g.e., s. 89.
[115] Suzila Mat Salleh vd. "The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace", *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 2016.

bağlanması bu başlık altında işlenebilmektedir. Bunlardan bazıları yasal zorunluluk olmakla birlikte bazıları ise işletme politikası olarak uygulanabilmektedir.

3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşteri kavramı incelenirken iç ve dış müşteri olarak iki grup olarak düşünmek gerekmektedir. Dış müşteri olarak adlandırılan kitle, işletme dışındaki ve işletmenin ürettiği mal veya hizmeti satın alan veya alabilecek olan kitledir. İşletme içerisinde çalışan tüm kişiler de aslında birbirlerinin müşterileridir. Her bir çalışan bir diğerine bir mal veya hizmet sunmaktadır. Kavram kargaşası yaratmamak için bu çalışmada iç müşteriler çalışan, dış müşteriler ise müşteri olarak adlandırılacaklardır. Müşteriler olmadan işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri mümkün olamaz. Üretilen mal veya hizmetin satılacağı kitle olan müşteriler olmaksızın kazanç, pazar payı sağlama ve yatırımların geri dönüşü söz konusu olamaz. Tüm işletmelerin kuruluş nedenlerinin temeli olan müşteriler için literatürde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan bazılarına göz atacak olursak: Bir işletmeden mal ve/veya hizmet alan kişilerdir[116]. Bir şirketin belirli markalı ürününü, ticari ya da bireysel nedenlerle satın alan birey veya kuruluşlardır[117]. Müşteri, bir işletmenin ürettiği mal ve/veya hizmetlerden haberdar olup bunları satın alma olasılığı olan ve hâlihazırda satın almış olan herkestir[118]. Müşteri sadece ürün veya hizmet satın alanlar değil, aynı zamanda işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkestir. Bu nedenledir ki firmanın bir bölümünün çıktılarını alıp kullananlar ve bu çıktıların etkilediği bireyle, örgütler, süreç ve sistemler de birer müşteri sayılırlar[119].

Müşteri memnuniyeti, müşterilerin satın aldıkları mal veya hizmetten beklentileri karşılığında sağladıkları fayda olarak tanımlanabilir. Çalışanların yüksek düzeyde motive oldukları bir şirkette müşteri sayısını koruma ve tatmin etme sürecinin daha rahat gerçekleştiği görülmektedir[120]. Memnuniyet, ürünün alınması ve/veya tüketilmesi

[116] Jill Griffin, *Customer Loyality: How to Earn It How to Keep It*, Lexington Books, New York, 1995, s. 30.
[117] Erdoğan Taşkın, *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000, s. 19.
[118] Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Alp Yayınları, 2005, s. 496.
[119] Ergün Eroğlu, "Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34, İstanbul, 2005, s. 7-22.
[120] Anjali Ganesh, "Understanding the Relationship between Employee Motivation and Customer Retention", *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, Vol. 13 Issue 1, 2016, s. 108.

deneyimi ile elde edilen sürprizin bir değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır[121]. Serbest pazar ekonomilerinde şirketler müşterilerini memnun ederek onları elde tutarken yenilerini eklemek için mücadele ederler. Müşterilerini memnun edemeyen bir işletmede verimin artması, ekonomik büyümenin gerçekleşmesi ve piyasalarda rekabet gücünü arttırması beklenemez[122]. Küresel rekabet şartları altında işletmeler, varlıklarını sürdürebilmeleri için müşterilerini elinde tutmaları ve onlar için vazgeçilmez olabilmeleri gerekmektedir. Bunun için de günün şartlarına ve müşterilerin beklentilerine göre kendilerini geliştirmelidirler. Ancak bu şekilde müşteri memnuniyeti sağlanabilir ve sadık müşteriler yaratılabilir. İşletmeler müşteri talep ve beklentilerini dikkate almak zorundadırlar. Zira yeni müşteriler kazanmak eldeki mevcut müşterileri tutmaktan daha zor ve yüksek maliyetli olmaktadır[123]. Hizmetin müşteri tarafından incelenmesi sübjektif değerlendirmedir. Memnun olmayan müşteriler, şikâyet etmeksizin hizmet kullanım ve alımlarını durdururlar[124]. Günümüzde müşteri memnuniyetini sağlamak için işletmeler kalite, maliyet, hız ve servis unsurlarına eşit şekilde önem vermek zorundadırlar. Bunlardan birinin dahi eksik ya da yetersiz olması durumunda rekabet üstünlüğü kaybedilmekte ve buna paralel pazar payı küçülerek işletme telafisi zor kayıplara uğrayabilmektedir.

Çalışanlarla müşteriler arasındaki bağlantının kurgulanmasında teorik olarak çalışanların müşterilerle doğrudan temas edip etmediği, çalışanların tutumu ile çalışan tatmini ve çalışan motivasyonunun farklı kavramlar olarak müşteri tutumu üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmektedir[125]. Günümüzün değişen ve gelişen şartlarında müşteri ihtiyaçlarını daha erken fark edip bu ihtiyaçlara uygun ürün ve hizmetleri daha önce sunabilen işletmeler yok edici pazar şartlarında rakiplerini geçip pazar paylarını arttırabilmektedirler[126]. Müşterilerle doğrudan etkileşime geçen hizmet çalışanlarının müşterilere daha fazla fayda sunma yönünde ve müşteri değerlendirmelerini olumlu etkileme bağlamında önemli yerleri vardır. Çalışanlarla kötü tecrübeler yaşayan tüketiciler firmayı bırakabilmektedir. Servis çalışanlarının motivasyonlarını yükseltmeleri

[121] Priscilla A. LaBarbera, David Mazursky, "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction, The Dynamic Aspect of the Cognitive Process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No.4, 1983, s. 393-403.
[122] Ali Türkyılmaz, Coşkun Özkan, "Ulusal Müşteri Memnuniyeti İndeksleri", *Kalder Forum*, Sayı 16, 2005, s. 74.
[123] Murat Hakan Altıntaş, *Tüketici Davranışları: Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine*, Bursa: Alfa Yayınları, 2000, s. 12.
[124] Gökhan Yurtçu, "Bankacılıkta Toplam Kalite", *4.Ulusal Kalite Kongresi Tebliği*, 3, İstanbul, 1995, s. 533.
[125] James L. Oakley, "Bridging the Gap Between Employees and Customers", *Journal of Marketing Management*, Volume 28, 2012, s. 1097.
[126] Ali Rıza Orçunus, "Rekabetçi Yönetim ve Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli", *Ankara: Verimlilik Dergisi Toplam Kalite MPM Yayınları*, Özel Sayı, 1995, s. 68.

ve daha gerçekçi bir hizmet sunmaları tüketicilerin satın alma eğilimlerini de etkiler[127]. Gerçekte en önemli olan şey, müşteri tatminine ulaşmak için hizmet ve ürünlerde sürekli iyileştirmenin hedeflenmesidir.

Yukarıda da açıklandığı gibi müşteri memnuniyet düzeyini belirleyen en önemli etken yine müşterinin kendi beklentileridir. Sonucun beklentileri karşılamadığı durumlarda müşteri mutsuzluk yaşar. Beklentiler ile sonuç birbirine eşit düzeyde ise müşteri mutludur. Sonuç müşterinin beklentilerini aşıyorsa bu durumda müşteri çok memnun ve daha da önemlisi sadakatle o işletmeye bağlıdır[128]. Müşterilerin memnun edilebilmesi için öncelikle beklentilerinin iyi araştırılması ve anlaşılması gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki her müşteri grubunun, kendine özgü beklentileri vardır. Müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli unsurlar olan pazar araştırması, ürün/hizmet tasarımı, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası servis faaliyetleri aşağıda kısaca açıklanmıştır[129].

İşletmeler küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için müşteri odaklı ürün ve hizmet üreterek müşterisini elinde tutmak için çabalamaktadırlar ve bu da işletmenin müşterisi ile daha yoğun ve daha düzeyli bir iletişim içerisinde bulunmasını, neye gereksinim duyduklarını ve beklentilerini iletme ortamı sağlanmasını gerektirmekte[130]. Söz konusu etkileşim hizmet kalitesi açısından bir anlamda hizmet kalitesinin güçlendirilmesine atıf yapar; çalışanın sorumluluk alması, motivasyon gibi psikolojik unsurlar önemlidir ve müşteri tatmin ve hizmet kalitesini arttırırlar[131].

İşletmeler ürettikleri ürün veya hizmetlerin satış değerini şirket yönetiminin değil müşterilerin belirlediğini bilmelidirler. Bu bağlamda işletmenin faaliyetlerinde ilk adım müşterinin istek ve beklentilerini tespit etmek ve sonrasında da müşterilerden gelen taleplerin etkin bir şekilde karşılanması olmalıdır[132]. Pazara sunulacak olan ürün veya hizmet daha tasarım aşamasındayken müşterinin talep ve beklentileri işletme tarafından çok doğru bir şekilde belirlenmelidir. Bir yandan pazar araştırmaları yapılırken diğer yandan işletme için bilgi birikimi ve deneyimler bir masaya yatırılarak

[127] Lynn Matthews vd., "When and how frontline service employee authenticity influences purchase intentions", *Journal of Business Research*, 2020, s. 113, 114.
[128] Muhsin Halis, "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşletme Performansı", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (4), 2007, s. 47-61.
[129] Kalder, *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*, Türkiye Kalite Derneği Yayınları, s. 45.
[130] Ebru Demirbağ, "Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi", *İstanbul: Ticaret Odası Yayını, İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi*, 3, 2004, s. 56.
[131] Barbara R. Lewis, Gard O.S. Gabrielsen, "Intra-organisational Aspects of Service Quality Management: The Employees' Perspective", *Service Industries Journal*, 1998, s. 69.
[132] Erdoğan Taşkın, a.g.e., s. 304.

müşterilerin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayacak olan ürün ve hizmetler tasarlanabilir. Tabiidir ki pazar araştırmaları sonucunda elde edilen veriler yine müşterinin belirleyeceği bir önem sırasına göre ele alınmalıdır. Prototip ve pretotip faaliyetleri bu süreci destekleyecektir.

Bir önceki aşamada müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanmış olan ürün veya hizmetlerin seri üretimine geçilmeden önce mutlaka deneme üretimleri yapılmalı ve bunların belirlenmiş olan müşteri kitlelerinde saha testleri yapılmalıdır. Seri üretim sonrasında da kalite kontrol çalışmaları aralıksız olarak sürdürülmelidir ki pazara sunulan ürünlerde herhangi bir sorun ile karşılaşılıp müşteri memnuniyetsizliğine neden olmasın. Bir diğer önemli husus ise pazardaki ürünlerin sürekli olarak izlenmesi ve oluşan müşteri şikâyetleri veya beklentilerdeki değişimler hakkında süratle tasarım ile üretim gruplarına geri bildirimlerin verilmesidir.

Tasarlanıp seri üretimine başlanılmış olan ürün ve hizmetlerin hangi dağıtım kanalları kullanılarak, hangi satış noktalarında, hangi fiyatlarla, ne tür reklam, promosyon ve tutundurma faaliyetleri ile müşterilerle buluşturulacağı pazarlama bölümler tarafından belirlenir. Satış grupları ise fiyatı, dağıtım kanalı ve satış noktasının belirlenmiş olan ürün ve hizmetleri müşteri ile buluşturma faaliyetini gerçekleştirir. Farklı müşteri gruplarına ve farklı bölgelere has değişik satış aktiviteleri hayata geçirilebilir. Satış grupları hem ürünün özelliklerini ve müşteriye sağlayacağı faydaları diğer yandan da müşterilerin ihtiyaçlarını çok iyi bilmelidir. Müşteriye en fazla özelliği olan pahalı ürün değil ihtiyacına uygun ürünler önerilmelidir. Özellikle dayanıklı tüketim mallarının ürün yaşam döngüsü süresince meydana gelebilecek olan arıza, bakım ve temizlik ihtiyacı durumunda devreye satış sonrası hizmetler bölümleri girmektedir. Satış sonrası hizmetler ürün veya hizmetin sağlandığı sektöre göre bazı farklılıklar göstermektedir. Ancak ürünün yerine montajı, hizmete alınması, ihtiyaç durumunda yedek parça ve aksesuarların tedarik edilmesi, bakım-onarım hizmetlerinin sunulması gibi temel faaliyetleri kapsamaktadır. Bu hizmetlerin garanti kapsamında olduğu gibi ürünün garantisi bittikten sonra da devam etmesi müşterilerin markaya olan bağlılığını arttıracaktır.

Satış sonrası hizmetler ürünün kalitesini tamamlayan faaliyetlerdir. Satış sonrası hizmet kalitesi müşteri için iyi bir ürün kalitesi kadar büyük önem taşımaktadır. Satış sonrası verilmeyen veya zayıf verilen hizmetler, ürünlerin tekrar satın alınması gerektiğinde bir üründen veya markadan müşterinin uzaklaşmasının temel

nedenlerinden birini oluşturabilmektedir. Hizmet çalışanlarının müşterilere bir değer sunması bağlamında motivasyonlarını zayıflatan bazı unsurlar vardır. Bunlar fırsatçı yönetim biçimleri, çalışanları gereksiz bilgilerle donatma ve güç mücadelesidir. Bunlar da müşterinin hizmet kalitesi algısını zayıflatır. Diğer yandan hizmet çalışanlarının bu anlamdaki motivasyonlarını yükselten unsurlar ise eş katılımlı hizmet vermek, gerçekçi sözler vermek ve iletişimin kalitesidir[133].

3.1. HİZMET ÇALIŞANLARI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ETKİLEŞİMİ

Yapılan bazı çalışmalar hizmet çalışanlarının müşteri yönelimliliğinin müşteri sadakati bağlamında tavsiye ve hizmeti kullanma istekliliğini etkilediğini göstermektedir[134]. Dolayısıyla müşteriler hizmet çalışanlarının sunduğu hizmeti doğru algıladıkça davranış eğilimi de olumlu bir şekilde güçlenecektir[135]. Araştırmalar çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki bağlantıları dört parça halinde incelenebileceğini göstermiştir[136]. Birinci bağlantı çalışan memnuniyetinin çalışan davranışına etkisidir. Burada çalışma ve örgüt psikolojisi kapsamında en sık incelenen davranış şekilleri olan performans, iş gören devir hızı ve devamsızlık ile sınırlı kalınacaktır.

İkinci bağlantı çalışan davranışının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisidir. Her ne kadar sezgisel olarak çalışan davranışının müşteri memnuniyetine önemli bir etkisi olduğu görülmek istense de bu ilişki çok az araştırmada incelenmiştir. Bu çalışmaların birçoğu performansın müşteri memnuniyetine etkisi konusuna yoğunlaşmış olup devir hızı ve devamsızlığın müşteriye memnuniyeti üzerindeki konusunda bilgiler çok yetersizdir. Müşteri memnuniyetinin müşteri davranışına etkisi üçüncü bölümde incelenmektedir. Burada özellikle müşteri memnuniyetinin müşteri bağlılığına etkisine ilgi duyulmaktadır. Zira her ne kadar tam olarak incelenmemiş olmasına rağmen, birçok

---

[133] Helena Elisabeth Liewendahl, Kristina Heinonen, "Frontline employees' motivation to align with value propositions", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2020, s. 427, 429.
[134] Sri Isfantin Puji Lestari, Retnoning Ambarwati, "The Effect of MCSQ and COSE on Customer Loyalty Through Customer Satisfaction in Private Hospital in Surakarta", *3rd International Conference on Education, Sports, Arts and Management Engineering*, Atlantis Press, 2018, s. 513.
[135] Ridho Bramulya vd., "Impact of relationship marketing, service quality and customer orientation of service employees on customer satisfaction and behavioral intentions and its impact on customer retention", *International journal of Economics, Commerce and Management*, 2016, s. 156.
[136] Maren Böhler, Armin Weber, Stefanie Winter, "Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – Zusammenhaenge und gemeinsame Einflussfaktoren", *Mannheimer Beitraege zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 01/2001, Mannheim, 2001, s. 2.

araştırma müşteri bağlılığı ile yeniden satın alma kararı arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsaymaktadır.

Son bağlantı ise müşteri davranışının çalışan memnuniyetine etkisini incelemektedir. Çalışan memnuniyetine etki eden unsurlar işin kendisi, ödemeler (ücret), ilerleme imkânı, yönetici davranışları, iş arkadaşları, çalışma şartları, örgüt iklimi ve genel işletme sayılabilir. Müşteri davranışı ile bu unsurlardan birine etki ettiğinde çalışan memnuniyetine yüksek derecede bir etkiden söz edilebilir. Örgütsel yönetim şirketin kaynakları, varlıkları, riskleri ve unsurlarının yönetimini içerir. Bu unsurlar çalışan motivasyonu ve hizmet kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Buradan hareketle müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek onları takip etme şeklinde değerlendirilebilir. Özellikle iletişim unsurunun kullanılması çalışanın hizmet kalitesini yükseltme konusundaki motivasyonunu arttıracak ve bu bağlamdaki becerilerini geliştirecektir. Hizmet çalışanlarının hizmet kalitesine vermiş oldukları öneme ilişkin motivasyon süreci müşterilerin hizmetin geneline ilişkin duyduğu kalite algısı üzerinde etkisi vardır[137].

Hizmet çalışanları ile müşteri arasında kurulan ilişkinin özellikle iş çevresi faktörü çerçevesinde değerlendirilmesi mantıklı olacaktır. Bu durum temelde bir algı sürecidir. Her şeyden önce hizmet iklimi algısı, örgütsel hizmet iklim algıları ve bireysel olarak psikolojik hizmet iklimi algıları temel olmaktadır. Müşteri ile doğrudan irtibat halinde bulunan onlarla etkileşime geçen çalışanın iyi hizmet sunması müşteri beklentilerinin karşılanmasını sağlamaktadır. Söz konusu algılar bu ilişkiyi de doğru etkilemektedir. Hizmet kalitesinin çalışanlar üzerinden yönlendirilmesi modelinde yine hayati unsurlardan bir tanesi örgütün işle ilgili destek unsurlarını sağlamasıdır. Dolayısıyla destekleyici bir hizmet ikliminin yaratılması hizmetin performansını da etkilemektedir[138]. Düzenli bir şekilde müşterilerle etkileşime geçen hizmet çalışanlarının bu etkileşimlerde dikkat etmeleri gereken konulara ilişkin bulgular vardır. Her şeyden önce bu etkileşim doğrudan veya dolaylı unsurlar veya faktörlerle etkilenir. Bunlardan hangilerinin müşteri tatminine etkide bulunduğu belirlenmelidir. Diğer yandan çalışan tatmininin bir motivasyonlar seti ile etkilendiği unutulmamalıdır. Buradan hareketle hangi unsurların

[137] Nor Husna vd., "How Organizational Management Affect Employees' Motivation and Service Quality: A Study of Kentucky Fried Chicken (KFC)", *International Journey of Applied Business and International Management*, Volume 5, Number 2, 2020, s. 79-80.
[138] John W. Michel, Michael J. Kavanagh, J. Bruce Tracey, "Got Support? The Impact of Supportive Work Practices on the Perceptions, Motivation, and Behavior of Customer-Contact Employees", *Cornell Hospitality Quarterly*, 2012, s. 161-163.

veya motivasyon faktörlerinin müşteri tatmini ile ilgili olduğu sürekli olarak araştırılmak durumundadır[139].

Literatürde müşteri yönelimli bir hizmet elemanının müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunun çok temel bir unsur olduğu belirtilmektedir. Burada teknik becerileri, sosyal becerileri, karar verme becerisi ile motivasyon unsuru yer almaktadır. Buradaki söz konusu motivasyon hizmet çalışanlarının işine çok güçlü bir bağlılık göstermesi, müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda elinden geldiğini yaptığını göstermesi ile işini şevkle yaptması şeklinde kavramsallaştırılmasıdır[140]. Bir mal satın almış olan müşteri malın kalitesinden ve teknik özelliklerinden memnun olmasa dahi o ürünü hurdaya ayırmadan önce belli bir dönem kullanmaktadır. Örneğin satın aldığı bir televizyonda arıza olmamasına rağmen görüntü veya ses kalitesi müşterinin beklentisini tam olarak karşılamasa da müşteri o televizyonu uzunca bir müddet kullanmaktadır. Özellikle ekonomik durumu zayıf olan müşterilerde bu süre ürünün ömrü kadar olabilmektedir. Oysa hizmet sektöründe müşterinin esnekliği çok daha fazladır. Semtindeki oto yıkama servisinden memnun olmayan bir müşteri, şikâyetini bildirmeden dahi bir sonraki yıkama için diğer servise gidebilir. Böylelikle ilk işletme bir müşterisini kaybetmiştir bile. Bu konudaki örnekleri çoğaltmak mümkündür. Şehirlerarası otobüs seyahatinde herhangi bir nedenden dolayı memnun kalmayan bir müşteri bir sonraki seyahatini rakip bir seyahat işletmesiyle yapabilir. Görüldüğü üzere hizmet alma ne kadar kısa aralıklarla oluşuyorsa müşteri kaybetme veya yeni müşteri kazanma risk veya fırsatı da o denli büyük olmaktadır.

3.2. ÇALIŞAN MOTİVASYONU MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ

Yukarıdaki bölümlerde açıklandığı üzere hizmet sektöründe çalışan iş görenler müşteriler ile doğrudan etkileşim içinde bulunurlar ve genellikle kişisel kararlar alırlar. Bir başka deyişle sunulan hizmetin kalitesi ve performansı büyük ölçüde insana bağlıdır. Hizmet işletmelerinde en kritik kaynak orada çalışan bireylerdir. Özellikle, çalışanların güvenilirliği, dürüstlüğü, bireysel yetenekleri, iş bilgisi ve performansının hizmet kalitesini doğrudan etkilediği kuruluşlarda bu daha da önem kazanmaktadır.

[139] Barween Al Kurdi, Muhammad Alshurideh, Ahmad Alnaser, "The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning", *Management Science Letters*, 10, 2020, s. 3567.
[140] Wansoo Kim, "Customers' Responses to Customer Orientation of Service Employees in Full-Service Restaurants: A Relational Benefits Perspective", *Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, 2009, s. 159, 163.

Çalışanların bireysel anlamda iş rollerinin müşteriler, iş arkadaşları ve amirler tarafından etkilendiği bilinmektedir. Özellikle müşteriler ile olan ilişkiler çalışanların iç motivasyonları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Çünkü ilk kademe hizmet işleri çoğu çalışanların zamanlarını müşterilerle etkileşim kurmaya zaman ayırmayı içerir. Çalışanlar müşterilerle kurdukları bu ilişkiden memnun hissetmeleri ve müşterilere destek olmaktan hoşnut kalmaları motivasyon bağlamında önemlidir[141]. Bu noktada motivasyonun temel bir psikolojik süreç olduğunu unutmamak gerekir. Özellikle iş performansı üzerinde etkisi olan önemli bir faktördür[142]. Yapılan çeşitli araştırmalarda çalışanın morali ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu yönde bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir[143].

Hizmet çalışanlarının müşterilerin özel taleplerine ilişkin değerlendirme yapmaları ve bu değerlendirmeleri de pozitif ve negatif yönde gerçekleştirmesi beklenmektedir. Bu noktada çalışanların yardım etme arzusu motivasyon anlamında güçlü bir pozitif faktör olmaktadır. Söz konusu motivasyon çalışanların informal davranışlarını etkiler[144]. Belirtildiği üzere müşteri yönelimlilik çalışanların tatmini üzerinde dolaylı da olsa pozitif bir etkiye sahiptir. Müşteri ile yakın etkileşimde bulunan hizmet çalışanları sakin bir yapıya sahip müşterilerle etkileşime geçecek bir iş talebinde bulunurlar. Aksi halde kişiler arası bir çatışma doğma ihtimali ve çalışanın negatif olarak etkilenme ihtimali söz konusudur. Bu durumda söz konusu hizmet çalışanlarının müşteri yönelimlilik eğilimler zayıflayacak ve dolaylı olarak motivasyonları zayıflayacaktır[145].

Hizmet endüstrisinde çalışanların müşterilere sunduğu kişisel hizmetler aynı zamanda kişiler arası ilişkilere de atıf yapmaktadır. Dolayısıyla müşterilerle uygulanacak olan etkin ve duygusal iletişim mekanizması hizmetin sürecini ve sonuçlarını da etkileyecektir. Bu noktada teknik yeterlilik ve memnuniyet verici bir hizmet algısının oluşturulması temel olacaktır[146]. Hizmet çalışanlarının dışa dönük kişiliğe sahip olması, uzlaşmacı olması, dürüst olması gibi kişilik özellikleri sunacağı

---

[141] Filipe Coelho, Mario Augusto, Luis Filipe Lages, "Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Rpole Stress and Intrinsic Motivation", *Journal of Retailing*, 2011, s. 33, 36.
[142] Azin Taghipour, Reihane Dejban, "Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 84, 2013 s. 1604.
[143] Earl Naumann, Donald W. Jackson Jr, Mark S. Rosenbaum, "How to Implement a Customer Satistaction Program", *Business Horizons*, 1, 2001, s. 40.
[144] Sharon E. Beatty vd., "Frontline Service Employee Compliance With Customer Special Requests", *Journal of Service Research*, Vol.19, 2016, s. 164, 169.
[145] Elten Briggs, Fernando Jaramillo, Fabrizio Noboa, "Explicating customer orientation's influence on frontline employee satisfaction", *The Service Industries Journal*, 2015, s. 135.
[146] Dorothea Wahyu Ariani, "Employee Satisfaction and Service Quality: Is There Relations?", *International Journal of Business Research and Management*, Volume 6, Issue 3, 2015.

hizmette müşteri yönelimliliğini etkilemektedir[147]. Hizmet çalışanlarının müşterilerle kurduğu proaktif iletişim yine onların motivasyonlarını etkilemektedir ve bu durum performans açısından da önemli olmaktadır[148]. Çalışan motivasyonu özellikle hizmet süreçlerinde hizmet inovasyon uygulamaları üzerinden müşteri hizmet sisteminin etkinleştirebilmesinde iş, görev, çalışan hisleri, teknoloji gibi olgularla birlikte incelenmektedir[149].

Çalışan motivasyonunun iş tatmini ile açıklanabildiği durumlarda hizmet özelliklerinde etkileşim faydası yaratılmasının müşteri tatminini artıracağı incelenmiştir[150]. Yukarıdaki bölümlerde de açıklandığı üzere hizmet üretiminin mal üretimine göre çeşitli farkları vardır. Bunlardan bazıları hizmetin soyut olduğu ve üretim ile tüketimin eş zamanlı olduğuydu. Diğer bir deyişle bir müşteri belli bir hizmet kalitesinden memnun iken bir diğer müşteri o kalite seviyesinden hoşnut olmayabilir. Yine eşzamanlı üretim/tüketim ilişkisinden dolayı hizmet sunma süreci içerisinde müşterinin memnun ve tatmin edilmesi gerekmektedir. Hizmet sunma süreci tamamlandıktan sonra müşterinin memnun edilmesi mümkün değildir. Hizmeti sunumunu yapanın da bir birey olduğu gerçeğinden hareketle, müşteriyi memnun edebilmek için onunla etkileşim içerisinde bulunan çalışanın konuyla ilgili bilgi, beceri, teçhizat ve deneyimi kadar o anki motivasyon seviyesinin de yüksek olması önemlidir. Aksi durumda müşteri beklentilerini karşılayarak onu memnun etmesi mümkün değildir.

Bu bağlamda çalışan motivasyonu ve vizyonu hizmet garantisi üstünlüğünün bir sonucudur ve bu da hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve müşteri sadakatini etkiler. Dolayısıyla açık hizmet kalitesi standartlarının müşteri açısından doğru şekilde belirlenmesi ve biçimsel bir politika olarak müşteriye aktarılması önemlidir[151]. Çalışan motivasyonunun iş çevresi, ücret ve faydalar, yönetim sistemleri ile örgütsel vizyon üzerinden müşteri tatminini etkilediği belirtilmektedir[152]. Müşterilerin memnun ve tam tatmin edilebilmesi için hizmeti müşteriye doğrudan sunan çalışanın motivasyon

[147] Sandra A. Kiffin-Petersen, Geoffrey N. Soutar, "Service employees' personality, customer orientation and customer incivility", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2020.
[148] Jing Jiang vd., "Do feelings matter? The effect of leader affective presence on employee proactive customer service performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.32, 2020, s. 2314, 2318.
[149] Susan Cadwallader, a.g.e., s. 230-231.
[150] Angelos Pantouvakis, Nancy Bouranta, "The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector", *The TQM Journal*, 25/2, 2013, s. 191.
[151] Julie M. Hays, Arthur V. Hill, "Service Guarantee Strength: The key to service quality", *Journal of Operations Managements*, 2006, s. 754, 761.
[152] Muhammad Bilal Ahmad, Ejaz Wasey, Saif Ullah Malik, "Impact Of Employee Motivation On Customer Satisfaction: Study Of Airline Industry In Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 4, No 6, 2012, s. 534.

düzeyinin yüksek olması vazgeçilmezdir. Bu nedendendir ki özelikle hizmet işletmeleri müşteri ile doğrudan temasta bulunan çalışanlarının motivasyonuna ayrı bir önem vermek zorundadır. Çalışanlarının motivasyon durumlarını sürekli gözlemlenmeli ve gerekli durumlarda tedbirler almalıdır. Motivasyon düzeyleri hakkında geri bildirim çalışan memnuniyet anketlerinde sağlanabileceği gibi müşteri memnuniyet düzeyi de yapılacak müşteri anketlerinden de elde edilebilir. Dolayısıyla, motivasyon unsuru sosyal becerilerin yanında müşteri tatminini etkileyen bağımsız bir unsurdur[153]. Diğer açıdan düşünüldüğünde çalışan ve müşteri ara yüzü açısından motivasyonun performansa aktarılması aynı zamanda hizmet kalitesinin de artması anlamına gelmektedir. Servis çalışanlarının müşterilerle daha katılımcı bir şekilde çalışıyor olmaları iş tatmini ve hizmet çabalarında belirleyici bir role sahiptir. Bu da müşterilerin çalışanların hizmet kalitesi algılarını etkiler[154]. Daha önce belirtildiği üzere hizmet çalışanlarının hizmet iş otonomisi ve iş güçlendirmesinin yüksek olması müşteri yönelimliliğini etkilemektedir. Hatta örgütsel bağlamda müşteri yönelimlilik hizmet çalışanlarının psikolojik güçlendirmelerini etkilemektedir[155].

Hizmet çalışanlarının tatmin düzeylerinin artması müşteri tatminini de doğrudan yükseltmektedir. Bu noktada özellikle müşterilerin talepleri ve ricaları ile ilişkin hizmet yanıtı verebilmek önemli olmaktadır[156]. Yüksek müşteri memnuniyetinin otomatik olarak müşteri bağlılığı yaratacağı varsayımından ötürü bugün birçok işletme müşteri memnuniyeti seviyesini sürekli yükseltmek üzere birtakım programlar devreye alarak müşteri ilişkisi kalitesini güvence altına almaya çalışmaktadırlar. Küresel rekabetten dolayı müşteri bağlılığı işletmelerin başarısı için önemli bir stratejik unsur haline gelirken diğer vazgeçilmez unsur ise işletmede çalışanların motivasyonlarıdır. Çalışanın memnuniyet düzeyinin motivasyon üzerindeki olumlu etkisinden dolayı işletmeler çalışanların içerisinde bulundukları durumu, taleplerini ve bu taleplerin gerçekleşmesini izlemektedirler.

---

[153] Wansoo Kim, Ok Chihyung, "Customer Orientation of Service Employees and Rapport: Influences On Service-Outcome Variables in Full-Service Restaurants", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2010, s. 48.

[154] Mahn Hee Yoon, Jai Hyun Seo, Tae Seog Yoon, "Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation", *Journal of Services Marketing*, Vol.18, 2004, s. 404, 405.

[155] Samina Quratulain, Moh'D Ahmad Al-Hawari, Shaker Bani-Malhem, "Perceived organizational customer orientation and frontline employees' innovative behaviors: Exploring the role of empowerment and supervisory fairness", *European Journal of Innovation Management*, 2020.

[156] Alicia A. Grandey, Lori S. Goldberg, S. Douglas Pugh, "Why and When do Stores With Satisfied Employees Have Satisfied Customers: The Roles of Responsiveness and Store Busyness", *Journal of Service Research*, 14, 2011, s. 398, 405.

Hizmet çalışanları ile müşteriler arasındaki bağlantı incelendiğinde ise müşteri çalışan arasında algısal anlamda müşteri açısından ihtiyaçların giderilmesi diğer yandan çalışan açısından ise bu bağlamda motive olma önemli bir kavramsallaştırma olmaktadır[157]. Hizmet çalışanları açısından içsel motivasyon onun iç süreçlerinde duygusal anlamda olumlu bir etki yaratmakta ve yaratıcılığını etkilemektedir. Söz konusu ilişki müşterinin hizmet kalitesi bağlamında gösterdiği olumsuz beklentiler açısından düzenleyici bir role sahiptir[158]. İlk kademe hizmet çalışanlarının özellikle hizmet süreçlerinde aşırı iş yükünün olması müşterilerin hizmet çalışanları ile kurduğu ilişkiyi negatif etkiler. Bu söz konusu etkileşim aynı zamanda müşteri tatmini üzerinde de etkide bulunmaktadır[159]. İç müşterilere de aynı özenle yaklaşılmalıdır. Müşteri bağlılığının temelinde çalışanların mutluluğu yatmaktadır. Hizmet çalışan motivasyonu arttıkça müşteriye sunulacak ürün/hizmetin kalite düzeyi ve güvenilirliği de etkilenir[160].

Yapılan bazı araştırmalar işletmelerin rekabet gücü bakımından çalışan memnuniyetinin, müşteri memnuniyetine etkisinin önemini ortaya koyan bulgular içermektedir. Bu kapsamda kendileri ile rakipleri arasında rekabet bakımından tek ayrıştırıcı unsurun çalışanların daha yüksek iş performansı sağlamaları olduğu anlaşılmıştır. Bundan dolayıdır ki kuruluş amaçlarının çalışanlar tarafından anlaşılması, başarılı faaliyetlerin takdir edilmesi, ödüllendirilmesi ve müşteri memnuniyet düzeyi ile ilgili geri-besleme sağlanmasının bu yapının sürükleyicisi olduğu belirtilmektedir. Yine yetkilendirme, motivasyon ve yönlendirme sistemlerinin varlığının müşteri tatmini sağlamanın temel unsurlarından olduğu ifade edilmektedir. Özellikle de çalışanların takdir edilerek ödüllendirilmelerinin, müşterilerin de memnuniyet düzeylerini yükselteceği vurgulanmıştır[161]. Hatta yapılan çalışmalarda çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında %57'lik bir ilişki saptanmıştır[162]. Hizmet çalışanlarının müşterileri memnun etmeye yönelik algıları onlarda pozitif duygusal yapı oluşturmakta ve bu da hizmet çalışanının iş tatminini yükseltmektedir ve aynı zamanda hizmet

[157] Peter K. Mills, Richard B. Chase, Newton Margulies, "Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy", *Academy of Management*, 1983, s. 304, 306.
[158] Won-Moo Hur, Taewon Moon, Jea-Kyoon Jun, "The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 30, Nr. 1, 2016, s. 305, 308.
[159] Subhash Jha vd. "Effects of frontline employee role overload on customer responses and sales performance", *European Journal of Marketing*, 2017, s. 287, 288.
[160] John Salazar vd. "Food Service Employee Satisfaction and Motivation and the Relationship with Learning Food Safety", *Journal of Culinary Science & Technology*, 2005, s. 97, 98.
[161] Lesley Colyer, "Avis-Where Employee Takes Ownership of Customer Service", *Managing Service Quality: An International Journey*, Vol 7, Issue 1, 1997, s. 19-25.
[162] Earl Naumann, Kathleen Giel, *Customer Satisfaction Measurement and Management*, ASQ Quality Pres, 1995, s. 374.

çalışanının kuracağı ilişkileri etkilemektedir[163]. Özet olarak hizmet çalışanlarının tutumları müşteriye angaje olma ve müşteriyi tatmin etme unsurlarını etkileyen bir faktördür[164].

Çalışan motivasyonu ve özellikle çalışan katılımı unsurlarına bütünleşik bir model çerçevesinde bakıldığında ihtiyaçlar, değerler, öz yeterlilik, çalışanın hedef seçimi ve buna ilişkin hedef mekanizmasının belirlenmesi yoluyla çalışanın davranışa yönelmesi ve oradan da çıktıya ulaşması söz konusudur. Bu süreç içerisinde özellikle çalışanın kendisini tanımlaması, duygusal normatif bağlamda sosyal katılımın sağlanması ve buradan hedef odaklı bir katılımın gerçekleştirmesi bütünleşik bir modeli ifade eder[165]. Bir başka çalışmada ise işletmenin müşteri ve pazar odaklılık seviyesiyle çalışanların iş tatminleri, rol çatışmaları ve işletmeyle bütünleşme seviyeleri irdelenmiştir[166]. Bazı çalışmalar müşteriler ile müşterilerin hizmet kalitesine yönelik verdiği geri bildirimdeki güçlü ilişkilerin çalışanın içsel motivasyonunu artıracak önemli faktörlerden olduğunu göstermiştir[167]. Ayrıca çalışanların motivasyon düzeyleri görev aldıkları işletmeden elde ettikleri maddi ve manevi edinimlerin kendi ihtiyaçlarını hangi seviyede karşıladığıyla da doğrudan bağlantılıdır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de yöneticilerin başarıları, çalışanların verimliliği ile yakından ilişkilidir. Özellikle hizmet işletmelerinde çalışanların verimliliği, başarısı ve tatmini ise büyük oranda onların motivasyonuna bağlıdır. Hizmet işletmelerinde satışa sunulan genellikle elle tutulamayan soyut bir hizmet olduğundan dolayı çalışanların yüksek motivasyona sahip olmaları müşteri memnuniyeti açısından çok daha önemlidir. Zira hizmeti sunan kişi, bu hizmetten fayda sağlayan müşteri ile doğrudan bir etkileşim içerisinde kalmaktadır. Bu kapsamda özellikle hizmet işletmelerinde görevin ve işin özelliği çalışanların yaratıcılığını ve bu yaratıcılık kapsamında iç motivasyonunu etkilemektedir. Çünkü hizmet çalışanlarının müşterilerle hizmet sunumu süresince kurduğu etkileşimlerde yenilikçi hizmet fikirleri, müşteri ihtiyaçlarına çabuk yanıt verme, işe yönelik daha olumlu hisler besleme gibi unsurlar

[163] Donald Barnes, Nicole Ponder, Christopher D.Hopkins, "The impact of perceived customer delight on the frontline employee", *Journal of Business Research*, 2015, s. 435.
[164] J. Cambra-Fierro, I. Melero-Polo, R. Vázquez-Carrasco, "The role of frontline employees in customer engagement", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 2014, s. 67-75.
[165] John P. Meyer, Thomas E. Becker, Christian Vandenberghe, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Anaysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, 2004, s. 998.
[166] Judy Siguaw, Gene Brown, Robert E. Widing, "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Forse Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, February 1994, s. 106-114.
[167] Kreye, a.g.e., s. 1255.

önemli olmaktadır. Hizmet çalışanlarının sahip olduğu iş otonomisi bu bağlamda güçlü bir motivasyon aracı olacaktır[168].

Hizmet işletmelerinin başarısı çoğunlukla hizmet çalışanlarına doğrudan bağlı olmaktadır. Zira çalışanın hizmet sunumu sırasındaki psikolojik durumu, fiziksel engelleri müşteriyi memnun etmede kritik öneme sahiptir. Bundan dolayıdır ki hizmet işletmeleri çalışanları ve özellikle de müşteri ile doğrudan etkileşimde bulunan çalışanları için özel motivasyon programları geliştirmelidirler[169]. İlk kademe hizmet çalışanlarının müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için uyarlama yoluyla müşteri beklentilerini aşan hizmet sunma konusunda proaktif olmaları iş tanımlarının ötesine çıkmalarını gerekli kılar. Diğer yandan duygusal bağlılık ve motivasyonel bir yapı olarak psikolojik güçlendirme proaktif müşteri hizmet davranışını doğrudan etkiler[170]. Hizmet işletmelerinde müşteriler ile etkileşimde bulunan çalışanların müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Yapılan bir başka araştırmada da, müşterilerin %68'inin yalnızca hizmet çalışanlarının kendi ihtiyaç ve beklentilerine ilgisiz kaldıklarından dolayı başka firmalara yöneldikleri belirlenmiştir[171]. Bunun hiç de küçümsenecek bir rakam olmadığı açıktır.

Özetle ilk kademe hizmet çalışanları ile müşteriler arasında kurulan etkileşimin doğası gereği şu konular önemli olmaktadır[172].

- Hizmet çalışanının davranışlarını nasıl uyarlayacağı.
- İlk kademe çalışanlarının bilgilerini nasıl kullanacağı.
- Söz konusu davranışsal stillerin nasıl gerçekleştirileceği.
- Hizmet sunumunun hangi unsurlarının çalışanları nasıl yönlendirebileceği.
- Müşteri segment temelinde bunun gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği.

Hizmet işletmelerinde işlerin çoğu insanlar tarafından yapılmaktadır ki bu nedenle emek yoğun olarak nitelendirilirler. Bu işletmelerde insan gücünün otomasyon ile yer değiştirilemeyeceği işler çoktur. Bu nedenledir ki hizmet işletmelerinin başarısı ancak

---

[168] Filipe Coelho, Mario Augusto, "Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees", *Journal of Service Research*, 2010, s. 428-429.
[169] Ceylan Gazi Uçkun, Elbeyi Pelit, "Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", *Standart Dergisi*, 2003, s. 49-50.
[170] Hemang Jauhari, Shailendra Singh, Manish Kumar, "How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30, 2017, s. 32, 36.
[171] James F. Engel, Roger D. Blackwell, Paul W. Miniard, *Consumer Behaviour*, The Dreyden Press, New York, 1995, s. 273.
[172] Lance A. Bettencourt, Kevin Gwinner, "Customization of the service experience: the role of the frontline employee", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7, 1996, s. 5.

bilgili, yetenekli ve yüksek motivasyona sahip çalışanlar ile sağlanabilmektedir. İşletmelerin müşterilerini kaybetmelerinin en önemli nedeni satın aldıkları ürün veya hizmetin kendisinden çok, bu hizmeti müşteriye sunan servis çalışanının davranış biçimidir.

Bunların dışında bir iç müşteri olarak değerlendirilebilecek hizmet çalışanının bazı durumlardan memnun olmaması halinde işletmeden soğuması ve uzaklaşması söz konusu olmaktadır. Yine bu hizmet çalışanının memnun olmaması organizasyon içerisinde birtakım huzursuzlukların da ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Çalışanların memnun olmaması işletmenin amaçlarına ulaşabilmesini zora sokmaktadır. Düşük motivasyon devamsızlık ve çalışan devir hızının yüksekliği durumlar yaratabilirken diğer yandan da bir takım disiplin sorunlarına da yol açabilir[173].

3.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ OLARAK HİZMET KALİTESİ

Memnuniyetin müşterinin beklentilerini karşılama oranı ile doğrudan ilgili olduğunu daha önce belirtmiştik. Satın alınan ürün veya hizmetin müşteriyi memnun edebilmesi için bunların kalite seviyesinin müşteri beklentileri ile örtüşmesi gerekmektedir. Bu noktada kalite kavramını kısaca incelemekte fayda var. Kalite konusundaki en kapsamlı tanımlardan birisi: Kalite, müşteri ihtiyaçlarını belirlemede müşteriden daha ileride olabilmek, geliştirilen yeni ürünlerin satılabilmesini sağlamak ve satış sonrası faaliyetlerle müşterilerin ürünlerden uzun yıllar boyunca faydalanmalarını güvence altına almak demektir[174].

Hizmet kalitesinin hizmet sektörü için çok önemli olması nedeniyle birçok bilim adamı konuyla ilgili çalışmalar gerçekleştirmiştir. Çok genel bir ifade ile hizmet kalitesi müşterilerin arzu ve beklentilerini en üst düzeyde karşılayabilmek için mükemmel bir hizmetin sunulmasıdır. Farklı bir ifade de işletmelerin müşterilerine beklentilerinden daha fazlasını verebilmesidir. Kritik husus ise hizmet kalitesinin beklentiler ile algılanan performansın sonucunda oluştuğudur[175]. Zira ağır rekabet şartlarından dolayı işletmeler artık sadece ürettikleri ürünlerle değil, aynı zamanda sundukları hizmetin kalitesi ve

[173] Edip Örücü, Sedat Yumuşak, Yasin Bozkır, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 2006, s. 39–50.
[174] Kaoru Ishikawa, *Toplam Kalite Kontrol*, İstanbul: KalDer Yayınları 7, 1995, s. 175.
[175] Sevgi Ayşe Öztürk, *Hizmet Pazarlaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998, s. 43.

üstünlüğü ile de değerlendirilmektedirler. Sadece her iki konuda da başarıyı yakalayabilen işletmeler müşterilerini memnun ederek rakiplere göre avantaj sağlayabilmektedirler.

Bu bağlamda hizmet kalitesine yönelik yönetim katkısı müşteri hizmet yönelimliliği, çalışan güçlendirme, müşteri hizmet eğitimi ve çalışan ödüllendirmesi bağlamında iş tatminini ve duygusal olumlu bir tepki olarak da hizmet performansını etkilemektedir[176]. Motivasyona ilişkin kavramsallaştırmanın özelinde çalışan motivasyonunun algılanan hizmet kalitesi üzerinde de pozitif olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Burada önemli olan noktalardan birisi de bu iki olgu arasındaki ilişkide hizmet başarısızlıklarını tespit etme ve öğrenme yer almaktadır[177]. Dolayısıyla müşteri tatmini söz konusu etkileşimde bir sonuç değişken olarak yer almaktadır. Bu bağlamda gerek çalışanın kendi kişiliği gerekse de etkileşim kalitesi müşteri tatminini etkilemektedir[178]. Söz konusu algılanan hizmet iklimi çalışanların içsel bir motivasyon kaynağı olarak müşteri ihtiyaçları tanımlanmasında müşterilerle empati kurma ve müşteri ihtiyaçlarını tahminleyebilme açısından daha uyumlu bir hizmet sunumunu etkileyerek hizmet kalitesini artırmaktadır[179].

Kalite kavramına mal üreten ve hizmet üreten işletmeler açısından bakıldığında, hizmet işletmelerinde kalite kavramını standartlaştırmanın çok zor olduğu görülür. Bunun nedeni de hizmetin genel özellikleridir. Burada en önemli özellik olan soyutluluk, müşteriler tarafından önceden deneyimlenemezliği kısaca üretim ile tüketimin eşzamanlılığı müşterilerin beklentilerini de değiştirebilmektedir. Bu farklılık müşterilerin tatmin değerinde değişikliklere neden olabilmekte ve bundan dolayı da kaliteli hizmet sunduğunu zanneden işletmenin aslında müşterisini memnun edemediği görülebilmektedir[180]. İlk kademe hizmet çalışanlarının işlerini yürüttükleri hizmet iklimi

[176] Michel Rod, Nicholas J. Ashill, "Management commitment to service quality and service recovery performance: A study of frontline employees in public and private hospitals", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 2010, s. 86.
[177] Julie M. Hays, Arthur V. Hill, "A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning and percived service quality", *Journal of Operations Managements*, 19(3), 2001, s. 338-339.
[178] Yüksel Ekinci, Philip L. Dawes, "Consumer perceptions of frontline service employee personality traits, interaction quality, and consumer satisfaction", *The Service Industries Journal*, 2009, s. 505, 510.
[179] Kelly M. Wilder, Joel E. Collier, Donald C. Barnes, "Tailoring to Customers' Needs: Understanding How to Promote an Adaptive Service Experience With Frontline Employees", *Journal of Service Research*, 2014, s. 448, 454.
[180] Şevkinaz Gümüşoğlu vd., *Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2007, s. 59-60.

onların hizmet kalitesi süreçlerini etkileyecektir. Bu hizmet kalitesi dış müşterilere de aktarılabilecektir[181].

Müşteri yönelimlilik kavram olarak iki unsuru içermektedir. Bunlar davranış ve kişilik özellikleridir. Hizmet çalışanlarının etkileşim kalitesinin yüksek olması, müşteriyi kişisel olarak tanıması, hizmeti zamanında sunması önemlidir. Hizmet kalitesi açısından düşünüldüğünde ise hizmet çalışanının performansı, fiziksel ürünlerin kalitesi ve hizmet alanı kalitesi yine etkileyen faktörlerdendir[182]. Çok çeşitli olmaları ve kendilerine özgü yapıları nedeniyle hizmetlerin kalitesinin ölçümü çok kolay olmamaktadır. Hizmet kalitesine etki eden faktörler arasındaki etkileşimi ve sunulan hizmetin kalitesini belirlemeye yönelik değişik modeller geliştirilmiştir. Bunlardan en çok bilinenleri ise Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin birlikte geliştirdikleri SERVQUAL, Grönroos'un geliştirmiş olduğu Algılanan Toplam Kalite Modeli ve de Cronin ile Taylor'un üzerinde çalıştıkları SERVPERF modelleridir[183]. Müşteri memnuniyeti olarak hizmet kalitesini belirleyen faktörler aşağıda açıklanmıştır.

a) Ürünün kalitesi: Müşterileri işletmeye bağlayan en önemli faktörlerden birisi üründen memnuniyettir. Satın alınan ürünün kaliteli olması, yani müşterinin beklentilerini karşılaması, müşteriyi memnun edecektir. Buna göre müşterilerini memnun etmek isteyen işletmeler ürün kalitesine büyük önem vermek durumundalar. Kaliteli ürün ve hizmetler müşterilerin işletmeye bağlılığının artmasını sağlar. Çünkü kalitesi yüksek bir ürün veya hizmetten müşterinin memnun olması işletme hakkında pozitif düşüncelere sahip olmasını sağlayacaktır[184]. Çeşitli araştırmalarda kaliteli ürün üreten işletmelerin daha yüksek oranlarda kar sağlayabildikleri görülebilmektedir. Müşterilerin kalite algısında marka değerinin de dikkate alındığı da bilinen bir gerçektir.

b) Hizmet kalitesi: Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek üzere iyi bir hizmet sunma yetkinliği olarak ifade edilebilmektedir. Hizmet kalitesinin boyutları konusunda Kotler, Christian Grönroos gibi bilim insanlarının çeşitli yaklaşımları bulunmakla birlikte, bu çalışmada Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin çalışmasına yer

---

[181] C. Harry Hui vd., "The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2008, s. 154, 164.
[182] Gabriel Gazzoli, Murat Hancer, BeomCheol (Peter) Kim, "Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter", *Journal of Service Management*, 2013, s. 384, 387.
[183] H. Anıl Değermen, *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati: Hizmet Kalitesi ile Müşteri Sadakatinin Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006, s. 34.
[184] Kemal Poyraz, Ercan Taşkın, Hakan Kara, "Demiryolları İşletmesi'nde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi ve Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 2004, s. 73-86.

verilmiştir. Parasuraman hizmet kalitesinin, farklı pazar şartlarına göre aşağıda açıklanmış olan on bileşenden türetilmiş olan güvenilirlik, karşılık vermek, güvence, fiziksel varlıklar ve empati olmak üzere beş boyutta genelleştirilebileceğini ifade etmiştir[185].

Müşterinin beklediği ve algıladığı hizmet arasındaki fark hizmet kalitesinin belirleyici unsurudur. Dikkat edilmesi gereken husus müşteri tarafından algılanan kalite kavramıdır[186]. Hizmet çalışanlarının müşteri yönelimlilik özellikleri görsel, bilişsel ve duygusal anlamda gerçekleşmektedir. Söz konusu unsurlar müşterinin ihtiyaçlarını karşılama adına çalışanın uygulamak zorunda olduğu unsurlardır. Sosyal ve teknik beceriler bu noktada kullanılmaktadır. Motivasyon söz konusu becerilerin dönüşümü açısından temel bir unsurdur zira müşterilere davranma biçimini etkilemektedir. Söz konusu becerilerin motivasyon ile güçlü ilişkileri bulunmaktadır[187]. Müşteriyle muhatap olanlar işletmenin aynası olduğundan dolayı satış ve servis elemanları, müşteri memnuniyetiyle direk ilişkilidir. Eğer ki çalışanlar mutsuz ise bu durum müşterileri de etkileyecektir. Müşteriler etkileşimde oldukları hizmet çalışanlarından en az ürünün kalitesi kadar etkilenmektedir[188]. Bu ifade tezin ana temasını güçlü bir şekilde desteklemektedir. Bu çalışmada satış değil servis elemanlarının motivasyonunun müşteri memnuniyetine etkisini irdeleneceğinden dolayı servis kalitesi konusu ilerleyen bölümlerde detaylı bir şekilde incelenecektir.

c) Servisin kalitesi: Servis kalitesinde detaya girmeden önce servisin ne anlama geldiğine kısaca değinecek olursak. Benzer bir ürüne daha önce sahip olmamış veya kullanmamış olan müşterilere ürünün usulüne uygun kullanımı ile ilgili bilgiler verilerek olası hatalı kullanımların önüne geçilir. Böylelikle hem arıza süresince müşterinin üründen faydalanamama durumu doğmaz, hem garanti kapsamına girmeyen kullanım hataları nedeniyle müşterinin ücret ödeme sıkıntısına girmek zorunda kalmaz, servis gereksiz yere meşgul edilmemiş, müşterinin firmaya ve markaya karşı duyduğu güven sarsılmamış olur. Bunun dışında ürünün yaşam döngüsü boyunca ihtiyaç duyuabileceği bakım ve onarım hizmetlerinin yerine getirilmesi de servis hizmetlerinin önemli faktörlerinden birisidir.

[185] A. Parasuraman, Valeria A. Zeithaml, Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 1985.
[186] Poyraz, a.g.e., s. 73-86.
[187] Hennig-Thurau, a.g.e., s. 463.
[188] Ahmet Kovancı, *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s. 502.

Motivasyon açısı ele alındığında hizmet çalışanlarının hedef yönelimliliği uygulaması aynı zamanda müşteri yönelimliliğini de tetiklemektedir[189]. Bu ilk kademe hizmet çalışanlarının müşteri yönelimlilik faaliyetleri aynı zamanda bir iş değeri olarak ele alınmaktadır. Söz konusu tutum ve davranışlar çalışanların müşteri tatmininin önemli bir iş hedefi olduğuna inanmalarını sağlar. Dolayısıyla müşteri yönelimli olma davranışsal ve psikoloji perspektifi açısından hizmet çalışanlarının iş alanı içerisindedir. Buradan hareketle müşteri yönelimlilik çalışanları işleri vasıtasıyla diğer insanlara yardım etmede başarılı olma açısından içsel bir motivatördür[190].

Müşteri algısına göre servis kalitesinde servisin vitrinindeki çalışanları ile yapılan iletişimin etkisi çok yüksektir. Servis kalitesi, müşterilerin servisin baştan sona kullanılabilirliği yönünde yaptığı değerlendirmenin sonucudur ve bu sonuç ya olumlu ya da olumsuzdur[191]. Hizmet çalışanlarının müşteri yönelimliliği (COSE Customer Orientation of Service Employees) olgusunu müşteri tatminini sağlamak üzere bir performans unsuru olarak ele alması önemlidir. Hizmeti sunan ile müşteri arasındaki etkileşim bu bağlamda da güçlü bir kalite çıktısı yaratacaktır. Bu etkileşimin devamı müşteri sadakatine dönüşecektir[192]. Hizmet kalitesi açısından müşteri segmentleri hizmet çalışanlarının müşteri yönelimliliği rolünü etkilemektedir. Bu bağlamda müşterilerin güven, sadakat ve WOM (Word of Mounth) tutumlarını etkileyecektir[193]. Hatta hizmet çalışanlarının müşteri yönelimliliği müşterilerin WOM davranışlarını da etkiler.[194] Benzer şekilde hizmet çalışanlarının müşteri yönelimliliği müşteri tatmini ve yönetimin hizmet kalitesine katılımı ile etkileşim içerisindedir[195].

d) Beklentiler: Müşteri memnuniyetini etkileyen önemli faktörlerden birisi beklentileridir. Satın aldığı ürünün özellik ve performansı beklentilerini karşılıyorsa

---

[189] Klaus J. Templer, Jeffrey C. Kennedy, Riyang Phang, "Customer orientation: The interactive effect of role clarity and learning goal orientation", *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 2020.
[190] Alex R. Zablah vd., "How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation", *Journal of Marketing*, 2012, s. 22, 27.
[191] Wen-Bao Lin., "The Exploration Of Customer Satisfaction Model From A Comprehensive Perspective", *Expert Systems With Applications*, 33, 2007, s. 110-120.
[192] Sri Isfantin Puji Lestari vd., "The effect of customer's orientation of service employee on customer's satisfaction of health services", *International Journal of Economics and Business Administration*, Vol. VII, Issue 2, 2019, s. 271, 276.
[193] Javier Morales Mediano, Jose L. Ruiz-Alba, "New perspective on customer orientation of service employees: A conceptual framework", *The Service Industries Journal*, 2019, s. 973, 978.
[194] González Porras J.L vd., "The influence of digital capabilities on customer orientation of service employees (COSE) and its consequences on customer satisfaction and e-WOM within Family Businesses", *11th MBAcademy International Conference on Management Businesses Organisation and Innovation "Digitalization: The Internationalization of Innovation, Entrepreneurship, and Sustainability"*, Barcelona, 2018, s. 2.
[195] Deby Santyo Rusandy, Widji Astuti, Achmad Firdiansjah, "Effect of MCSQ and COSE on service recovery and its impact on customer satisfaction", *International research journal of management, IT and social sciences*, 2018, s. 240.

tatmin olacaktır. Bunun tersi olarak beklentilerinin altında kalıyorsa da doğal olarak tatminsizliğe gidecektir. Yapılan bazı araştırmalarda müşteri beklentileri ile tatmin seviyesi arasında güçlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır[196]. Müşterilerin hizmet işletmelerinden temel beklentileri vardır ve gerçekleşmeyecek bir takım sözler duymak istemezler. Beklenen temel hizmetin müşteriye güvenle ulaştırılması, hizmet sistemindeki çeşitli faktörlerin birbiri ile uyum içerisinde çalışmasına bağlıdır. Hizmet oluşturma süreci, görev alan iş görenler, onları destekleyen ekipmanlar ve hizmetin yerine getirildiği fiziksel ortamdan oluşur. Belirtildiği üzere örgütsel güçlendirme hizmet kalitesi üzerinde büyük etkisi olan bir unsurdur. Daha net ve açık çalışma protokolleri, karar vermede otonomi ve doğru bilgi sunumu belirsizlik hissini azaltacak ve çalışanların işine yönelik daha net ve belirgin tanımlamaları yapmasını sağlayacağı için hizmet kalitesini özellikle de ilişkisel kaliteyi etkileyecektir. Öz yeterlilik temelli motivasyon unsuru ve diğer yandan da doğru bir hizmet iklimi ilişkisel kaliteyi uygulamalar, prosedürler ve davranışlar bağlamında belirleyecektir. Böylesi bir hizmet ikliminin kurgulanması çalışanların sadece belirlenmiş rol değil kendi isteği ile ilave rol davranışları üzerine bir motivasyon sistemi kurarak fonksiyonel ve ilişkisel hizmet kalitesini yükseltecektir[197]. Standartlaştırılmış bir iş yapısının müşteriye sunulan hizmet kalitesini güvenlik ve güvence bağlamada etkilediği yorumu yapılabilir[198].

e) Performans: Ürünlerin temel fonksiyonları ile hizmetlerin seviyesi, örneğin ekspres bir ambalajın muntazam teslimi, bir televizyonun görüntü netliği gibi unsurları içerir. Müşteri ürünü kullanırken gerçek performansı görür ve değerlendirir. Yüksek düzeydeki bir performans memnuniyetin de yine yüksek seviyelerde olacağını göstermektedir. Bir başka ifadeyle ürünün/hizmetin performansı tüketicinin beklentisini karşılıyor ise memnuniyet söz konusu olmaktadır[199].

[196] Ömer Kılıç, "Tüketicinin Tatmini ve Şikâyet Davranışı: Dayanıklı Tüketim Mamullerinde Tüketicinin Şikâyet Davranışının Araştırılması", *İstanbul: Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 41, 1993, s. 22-29.
[197] María Isabel Mendoza-Sierra vd., "Service Climate as a Mediator of Organizational Empowerment in Customer-Service Employees", *Spanish Journal of Psychology*, 2014, s. 7-8.
[198] Kasiri, a.g.e., s. 92, 95.
[199] Gilbert A. Churchill JR, Carol Surprenant, "An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 1982, s. 491-503.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYON UNSURLARININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE SAHA ARAŞTIRMASI

1. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SEKTÖRÜ

Dünya üzerinde çok yaygın olarak kullanılmakta olan sanayi mallarından biri de Elektrikli Ev Aletleridir. Türkiye'de halk arasında Beyaz Eşya olarak da anılmakta olan bu sektörün ürünleri soğutucu, çamaşır makinası, bulaşık makinası, fırın, ocak, aspiratör, davlumbaz, klima, süpürgenin yanında ütü, mikser, blender, tost makinası gibi mutfak aletleridir. Dünyada hiçbir ev yoktur ki bu ürünlerden en az bir tanesi bulunmasın. İnsanların gündelik yaşantılarının vazgeçilemez bir unsuru olmasından dolayı bu pazardaki rekabet de kıyasıya olmaktadır.

Dünya üzerinde Elektrikli Ev Aletleri satışları 2015-2019 yılları arasındaki beş yıllık dönemde %9'luk bir büyüme ile 452 milyon adetten 493 milyon adete yükselmiştir. Bu artış ciro bazında ifade edilecek olursak 213 milyar USD'den 247 milyar USD'ye yükselerek %16'lık bir artış sağlanmıştır. 2024 yılı tahminleri ise 557 milyon adet ve 285 milyar USD'dir. Böylelikle 2019 yılına göre adette %13,1'lik ve ciroda ise %15,6'lık bir büyüme öngörülmektedir. Dünya üzerindeki satışları %45'i Asya-Pasifik bölgesinde gerçekleşirken ikinci sıradaki Batı Avrupa'nın payı %20'dir.

Dünya üzerinde on farklı uluslararası grup çeşitli markalarla bu pazarda var olmayı ve büyümeyi hedeflemektedirler. Türkiye'de ise birçok büyük, orta ve küçük boyutlu şirket bir yandan iç pazarda birbirleriyle rekabet ederken diğer yandan da uluslararası pazarlarda boy göstermeye çalışmaktalar. Çok cazip bir pazar niteliğindeki Türkiye bu yapısından dolayı doğal olarak yabancı üreticilerin de dikkatini çekmekte olup bunlar da ithalat yaparak Türkiye pazarında seslerini duyurmaya çalışmaktadırlar.

Türkiye son yıllardaki büyük atılımları ile İtalyayı geçerek Avrupa kıtasındaki en büyük üretici konumuna gelmiştir. Dünya sıralamasında ise Çin'den sonra ikinci sırada yer almaktadır. 2015 yılında 24,6 milyon adet olan Elektrikli Ev Aletleri üretimi 2019 yılında 28,2 milyon adete kadar yükselmiştir. İhracat rakamlarına bakılacak olursa aynı dönemde 18,1 milyon adetten 21,9 milyon adetlik rakamlara ulaşılmıştır. 2015 yılında

üretimin %74'ünü ihraç eden Türkiye'nin bu oranı 2019 yılında %78'e kadar yükselmiştir. İhracat yapılan ülkelerin başında İngiltere gelirken onu Fransa, Almanya, İtalya ve İspanya izlemektedir. Türkiye'deki Elektrikli Ev Aletleri Sektörünün gücünü göstermekte olan bir diğer gösterge de Avrupa Birliği ülkelerinin toplam ithalatı içerisinde Türkiye'nin konumudur. Türkiye'nin toplam ithalat içerisindeki payı 2019 yılında %1,4 iken Türkiye Beyaz Eşya ithalatının oranı %15,1'dir. İhracatın dışında iç piyasada da 5.000 civarında satış noktası ve 3.500 civarında satış sonrası servis ile güçlü bir ağ oluşturulmuş olup bu dinamik pazarda 60.000 kişiye doğrudan istihdam imkânı sağlamaktadır.

2. ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SERVİS HİZMETLERİ

Günümüz rekabet şartları altında kalite anlayışı ile birlikte müşteri hizmetleri uygulamaları da çok değişik ve geniş boyutlara ulaşmıştır. Artık sadece müşteri şikâyetlerine yanıt vermek, arızalanan bir ürünü onarmak ya da gerektiğinde yenisiyle değiştirmek yeterli gelmemektedir. Müşteriler artık firmalardan ürünü ya da hizmeti satın almasından itibaren bu ürünün ömrü sona erene kadar yanlarında olmalarını, onu desteklemelerini ihtiyaçlarını karşılamalarını talep etmektedirler. Ürün yenilemesi yapacak bir müşterinin yeni ürünün markası konusundaki kararında eski ürünüyle ilgili olarak almış olduğu servis hizmetlerinin kalitesi önemli bir rol oynamaktadır. Yine müşterilerin çevrelerine yapacakları marka tavsiyelerinde ürün kalitesi yanında servis hizmetlerinin kalitesi de etkili olmaktadır.

Bir ürünü üretmeden önce daha tasarım sırasında onu kullanacak olan müşteri kitlesinin görüşlerini almak günümüzde ne denli vazgeçilmez ise ürün satıldıktan sonra sağlanacak olan satış sonrası hizmetleri de bir o kadar önem arz etmektedir. Bununla birlikte yukarıdaki bölümlerde de değinmiş olduğumuz hizmet tasarımı sürecine, bu hizmetten fayda sağlayacak olan müşterilerin dâhil edilmesi, tasarlanan hizmetin pazara uygunluğu açısından çok faydalı olacaktır. Servis hizmetleri ürün satışından sonra da müşteri ile ilişkilerin sürekliliğini sağlamakta ve müşterilerin markaya bağlanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle işletmeler müşteri beklentilerinin neler

olduğunu araştırmak ve rakiplerinin hizmet düzey ve yaklaşımlarını araştırmak zorundadırlar[200].

Müşteriler bir ürün satın alırken marka imajının, ürünün teknik özelliklerinin ve fiyatının yanında satış sonrası servisin etkinliğine, garanti uygulamalarına, yedek parça tedarikine, bakım-onarım maliyetlerine ve ödeme kolaylıklarına göre de karar vermektedirler. Özellikle prestijli markaların ürünlerini satın alan müşteriler sadece ürünü alıp ihtiyaç gidermenin çok ötesinde psikolojik tatmin sağlamak arzusundadır. Bu tür müşteriler ürün ile birlikte saygınlık de satın almaktadırlar ki bu müşterilerin satış sonrası servis hizmetlerinden beklentileri de diğerlerine göre çok yüksek olmaktadır.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de sanayi malları olarak adlandırılan ürünler ancak yasalarla belirlenmiş olan garanti şartları çerçevesinde pazara sunulabilmektedir. İşletmeler ürünün müşteriye satış tarihinden itibaren geçerli olan bu garanti süresi zarfında oluşması muhtemel arızalar durumunda müşterinin cihazını ücretsiz olarak tekrar faal hale getirmek durumundadırlar. Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun ile güvence altına alınmış olan tüketici haklarına göre, belirlenmiş olana garanti süresi içerisinde, müşterinin kullanım hataları ve olumsuz çevresel etkiler dışında arıza meydana geldiği takdirde müşteri cihazın ücretsiz olarak onarımı, cihaz değişimi veya ücret iadesinden birini talep edebilmektedir. Yasal uygulama her ne kadar müşterinin kullanım hataları ve olumsuz çevresel etkilerini hariç tutsa da özellikle güçlü firmalar rekabet avantajı sağlamak adına bu kısıtlamayı çok dikkate almamaktadırlar. Bu firmalar üründe meydana gelmiş olan arıza müşterinin kullanım hatasından veya uygun olmayan çevre şartlarından (Örn. Cihaza yüksek veya düşük voltaj gelmesi) dolayı kaynaklanmış olsa dahi gerekli onarımı garanti kapsamında değerlendirip müşteriye bir ücret yansıtmamaktadırlar.

İster yerli üretim yapılsın isterse de ithalat yoluyla ülkeye ürün getirilsin bu ürünlere hizmet vermek üzere yeterli sayıda ki bu sayılar sektörel bazda belirlenmiş ve yasalarla teminat altına alınmıştır, servis istasyonu kurulması zorunludur. Kurulan bu servis istasyonlarının iç düzenleri ve kullanılması gereken teknik ekipmanlar konusunda da bazı standartlar (Örneğin; TS10079) mevcuttur. Kalite Güvence Sistemlerinden ISO9001, 9002 ve 9003 standartları üretim sektörü için geçerli olup

[200] Burcu Candan, "Otomobil Sahiplerinin Satış Sonrası Hizmetlerden Beklentileri ve Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi Üzerine Bir Saha Arastırması", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl 13, 1999, s. 18.

hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar için ise ISO9004-2 standardı geliştirilmiştir[201].

Yasal zorunluluk kapsamındaki garanti uygulamasının yanında işletmeler rekabet avantajı ve müşteri memnuniyeti sağalamaya yönelik olarak müşterilere farklı hizmetler de sunmaktadırlar. Yeni alınmış olan ürünlerin eve teslim edilmesi, yerine monte edilmesi, müşteriye kullanım ile ilgili bilgi verilmesi, gerekli durumlarda ortama en uygun ürünün seçilebilmesi için teknik danışmanlık ve keşif hizmeti sunulması, atölyedeki onarım süresince ikame ürün verilmesi, deterjan ve temizlik/bakım ürünleri, ek garanti, bakım sözleşmeleri ve doğrudan ürün satışı müşterilere sunulan bu hizmetlerin bazılarıdır.

Hizmet sunulmuş olan müşterilere yapılan memnuniyet anketleri de pazar şartlarındaki ve tüketici beklentilerindeki değişimi takip etmek ve bu doğrultuda iç süreçleri geliştirmek açısından servis hizmetlerinin tüm organizasyona verdiği kıymetli geri bildirimlerdendir. Bunların dışında ürünlerin sahadaki performansları ile ilgili ArGe ve üretim birimlerine teknik geri bildirim sağlamak her ne kadar dâhili bir süreç olsa da ürün kalitesi ve kullanım kolaylığını arttırma çabaları için servis hizmetleri tarafından sağlanan önemli bir girdidir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZİ

Araştırmanın amacı; hizmet işletmelerinde çalışanların motivasyon unsurlarının müşteri memnuniyeti üzerindeki ve birbirleri ile olan etkisini belirlemek ve test etmektir. Bu bağlamda Beyaz Eşya Servis Teknisyenlerinin bazı motivasyon unsurlarının yüksek olması hizmet kalitesi ve dolayısıyla da müşterilerin tatmin düzeylerini pozitif yönde etkileyeceği şeklinde hipotezler oluşturulmuştur. Daha sonra da detaylıca ifade edileceği üzere bu çalışmada literatürde yaygın bir şekilde kabul görmüş olan Minnesota ve SERVQUAL ölçekleri kullanılmış olup analizlerin detaylandırılması için bu ölçekler bazı alt gruplara bölünerek değerlendirilmiştir. Analizlerin daha rahat yapılabilmesi ve daha kolay takip edilebilmesi için bu alt gruplar bazı kodlarla ifade edilmiş olup bunlar:

[201] İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite: Kalite Güvencesi ISO9000 ve Toplam Kalite*, İstanbul: Dünya Ekonomi Politika, 1993, s. 81.

ÖÇ_İM: Özerk çalışma bağlamında içsel motivasyon
KY_İM: Kendi yetenekleri bağlamında içsel motivasyon
YŞ_DM: Yönetim şekli bağlamında dışsal motivasyon
ÇŞ_DM: Çalışma şartları bağlamında dışsal motivasyon
D_HK: Davranışsal hizmet kalitesi
T_HK: Teknik hizmet kalitesi

İçsel motivasyon iki alt unsur olarak ele alınarak incelenmiştir. KY_İM hizmet çalışanın kendi yeteneklerini kullanması ile sunduğu hizmetin karşılığında başarma hissini içermektedir. Bu iki maddenin seçilmesinin nedeni hizmet kalitesi için hizmet sunma becerisi ile hizmette başarılı olma iç hissini yakalamaktır. ÖÇ_İM kodlu motivasyon maddeleri ise işiyle sürekli meşgul olma, tek başına çalışabilme, değişik şeyler yapabilme ile kendi kararlarını uygulama serbestisini açıklamaktadır. Bu maddelerin birlikte ele alınması işinde serbestlik kazanma olgusu ile hizmet kalitesi ile olan bağıntısını belirlemektir. Çünkü hizmet çalışanlarının hizmetin anlık üretilmesi ve algılanması ile müşterilerin işe konu olan hizmetin iş bağlamında hizmet çalışanının bilgisine dayalı serbestine ve esnekliğine bağlı olduğu varsayımı geliştirilmiştir.

YŞ_DM faktörü yöneticilerin astlarını yönetme biçimi, yöneticinin karar gücü ile yönetici tarafından takdir edilme bağlamında; sunulan hizmet kalitesi açısından yöneticinin etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. ÇŞ_DM ise alınan kararların uygulamaya konması, çalışmanın şartları ve çalışma arkadaşları ile olan etkileşim bağlamında hizmet çalışanlarının iş ortamı ve verilecek kararların etkisi bağlamında hizmet kalitesini nasıl etkilediğini belirleme varsayımı geliştirilmiştir.

Hizmet kalitesi ise hizmetin ve analiz alanının özelliği nedeniyle iki alt boyuta indirgenmiştir. Diğer hizmet sektörünün dışında "servis sektörünün" özelliğin temelde teknik beceri ile tutum ve davranışın etkisi daha yüksek olduğundan hareketle tutum ve davranış ile hizmet güvenilirliği D_HK grubu olarak incelenirken servise getirilen cihaza ait teknik bilgi ise konuyu doğrudan ilgilendirdiği için ayrı tek bir unsur olarak ve T_HK kodu altında ele alınmıştır.

Hipotezler:

H1a: Hizmet çalışanının yönetici etkisi bağlamındaki dışsal motivasyonu (YŞ_DM), tutum ve davranış bağlamındaki hizmet kalitesini (D_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

H1b: Hizmet çalışanının yönetici etkisi bağlamındaki dışsal motivasyonu (YŞ_DM), teknik bilgi bağlamındaki hizmet kalitesini (T_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

H1c: Hizmet çalışanının yönetici etkisi bağlamındaki dışsal motivasyonu (YŞ_DM), özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyonunu (ÖÇ_İM) pozitif yönde etkiler.

H1d: Hizmet çalışanının yönetici etkisi bağlamındaki dışsal motivasyonu (YŞ_DM), kendi yeteneklerini kullanma bağlamındaki içsel motivasyonunu (KY_İM) pozitif yönde etkiler.

H2a: Hizmet çalışanının çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyonu (ÇŞ_DM), tutum ve davranış bağlamındaki hizmet kalitesini (D_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

H2b: Hizmet çalışanının çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyonu (ÇŞ_DM), teknik bilgi bağlamındaki hizmet kalitesini (T_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

H2c: Hizmet çalışanının çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyonu (ÇŞ_DM), özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyonunu (ÖÇ_İM) pozitif yönde etkiler.

H2d: Hizmet çalışanının çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyonu (ÇŞ_DM), kendi yeteneklerini kullanma bağlamındaki içsel motivasyonunu (KY_İM) pozitif yönde etkiler.

H3a: Hizmet çalışanının özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyonu (ÖÇ_İM), tutum ve davranış bağlamındaki hizmet kalitesini (D_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini negatif yönde etkiler.

H3b: Hizmet çalışanının özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyonu (ÖÇ_İM), teknik bilgi bağlamındaki hizmet kalitesini (T_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

H4a: Hizmet çalışanının kendi yeteneklerini kullanma bağlamındaki içsel Motivasyonu (KY_İM), tutum ve davranış bağlamındaki hizmet kalitesini (D_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

H4b: Hizmet çalışanının kendi yeteneklerini kullanma bağlamındaki içsel motivasyonu (KY_İM), teknik bilgi bağlamındaki hizmet kalitesini (T_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler.

H4c: Hizmet çalışanının kendi yeteneklerini kullanma bağlamındaki içsel motivasyonu (KY_İM), özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyonunu (ÖÇ_İM) pozitif yönde etkiler.

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KAPSAMI

Günümüz teknolojik cihazları sayesinde ürünlerin kalite ve fiyat seviyeleri artık birbirinden çok farklı olmadığından dolayı müşteriler nezdinde markalar arasındaki fark yaratacak en önemli unsur olarak hizmet kalitesi kendisini göstermektedir. Firmalar, sundukları servis hizmetinin kalitesiyle, süratiyle, müşteri ilişkileriyle rakiplere göre fark yaratarak müşteri bağlılığı yaratmaya çalışmaktadırlar.

Servis hizmetlerinin firmaların rekabet avantajı üzerinde bu denli önemli bir rol oynadığı günümüzde bu hizmeti sunan çalışanların da aynı bilince sahip olması ve müşteri memnuniyetini birinci öncelikte tutması gerekmektedir. Ne var ki sanayi işletmelerinde kaliteli malı üreten son derece gelişmiş teknolojilerle çalışan makinalar iken hizmet işletmelerinde kaliteli hizmet üretiminin en önemli halkası müşteri ile etkileşim içerisinde bulunan çalışandır. Bundan dolayıdır ki hizmet işletmelerinde çalışan uç noktalardaki elemanların motivasyonu ayrı bir önem taşımaktadır. İşletme yöneticileri, hizmet kalitesini sağlamakta etkili olan birçok diğer unsura (fiziki varlıklar, süreçler, bilgi işlem sistemleri, teknik teçhizat gibi) yapacakları yatırımın yanında müşteriler ile iletişim halinde olan bu uç noktalardaki çalışanların motivasyonunu ne denli yüksek tutulabilirlerse müşteri memnuniyetine de o denli pozitif katkı sağlamış olacaklardır. Araştırma tüm evlerde yaygın bir şekilde kullanılmakta olan Elektrikli Ev Aletlerinin satış sonrası hizmetlerinde faaliyette bulunan servis teknisyenleri ve müşteriler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Bu araştırma Ağustos-Aralık 2020 döneminde kademeli olarak İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya illerinden rastgele seçilmiş olan servis hizmeti almış 130 müşteri ile bu müşterilerle etkileşim içerisinde bulunan 110 servis teknisyeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem kapsamındaki müşterilerin ve de hizmet çalışanlarının demografik yapıları da yapılan ankette sorgulanmış olup bu bilgiler de aşağıda detaylı bir biçimde analiz edilmiştir.

Yapılan ankette müşteriler hizmet aldıkları servis elemanını değerlendirmiştir. Bazı servis elemanları birden fazla müşteri tarafından değerlendirildiğinden dolayı müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi bu yanıtların ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma sürecinde kullanılan soru formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcılara ait demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci kısımda ise müşterilere uygulanan tatmin düzeyini ölçmek üzere SERVQUAL ölçeğinden[202] alınan 3 ifade ile teknisyenlere uygulanan Minnesota İş Tatmini soru formundan[203] alınan 12 ifade yer almaktadır. (Anket formları için bkz. Ek.1 ve Ek.2)

Bu çalışmada hizmet çalışanlarının motivasyon düzeyini belirlemek üzere Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların motivasyonlarına ilişkin belirli ölçekler mevcuttur. Söz konusu ölçeklerin içeriği ile Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin soruları birbirine çok benzerdir. Dolayısıyla iş memnuniyeti bir motivasyon aracı olarak ele alınmıştır. Motivasyona yönelik iş tatmini rolü alınması gerektiği, aslında motivasyon teorilerinin çoğunu uygulamada iş tatminini temel olarak kullandığı belirtilmektedir. Örneğin iyi bilinen Maslow'un teorisinde ihtiyaçlar hiyerarşik merdivenleri tatmin ederek motive olmaktadır. Ayrıca Alderfer'in ERG teorisi ve McClelland'ın teorisi de motivasyona yönelik iş tatmini uygulamalarıdır. Herzberg'in teorisi ise neredeyse tamamen iş memnuniyetine vurgu yapar. Bu bağlamda, kapsam-

[202] A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scele For Measuring Consumer Perceptionof Service Quality", *Journal of Retailing*, 1988.
[203] Robert R. Hirschfeld, "Does Revising The Intrinsic And Extrinsic Subscales Of The Minnesota Satisfaction Questionnaire Short From Make A Difference", *Educational And Psychological Measurment*, Vol. 60, No. 2, April 2000, s. 255-270.

süreçli motivasyon teorileri duygusal-bilişsel iş tatmini teorileriyle benzerdir[204]. İş tatmini daha geniş bir perspektif olsa da genellikle motivasyonla bağlantısı kurulur[205]. Hatta motivasyon iş tatminini fonksiyon olarak içeren, iş tatmini üzerinden tahminlenen bir olgudur[206]. Bu açıdan iş tatmini hizmet elemanı için güçlü bir motivasyon aracı olarak görülmüştür. Katılımcıların soruları öz-raporlandırılmış motivasyon yanıtları olarak kabul edilmiştir.

Literatürde yer alan ölçek maddelerinin tamamı bu çalışmada kullanılmamıştır. İçsel ve dışsal motivasyon bağlamında ele alınan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden içsel motivasyon ile ilgili 6 ve dışsal motivasyon ile ilgili de yine 6 madde kullanılmıştır. Daha sonra bu maddeler daha önce belirtildiği üzere analiz edilen sektörün özelliğine dayalı olarak kendi içerilerinde alt gruplandırmalara tabii tutulmuşlardır. Dolayısıyla Minnesota İş Tatmini ölçeğinden toplam 12 madde analize alınmıştır.

Benzer şekilde SERVQUAL ölçeğinde yer alan 22 maddenin hepsi kullanılmamış olup, sektörün özelliğine dayalı olarak hizmet çalışanlarının zaman kısıtı ve daha genelleştirilmiş bir hizmet kalitesi algısı elde edebilmek adına iki alt gruba ayrılmıştır. Birinci grup hizmet çalışanlarının müşterilere karşı tutum ve davranışları ile güvenilirliklerini ölçmeye yöneliktir. İkinci grup ise yine sunulan hizmetin doğrudan karşılığı olarak teknik bilgi ve beceri algısını ölçmeye yöneliktir. Dolayısıyla burada da toplam 3 madde analize alınmıştır. Bu şekilde, belirli maddelerin alınmasının temel nedeni hizmetin içeriğinin dar olması, belirli bir alana yoğunlaşmış olması ve hizmet çalışanlarının anket çalışmasına vereceği olumlu ve hızlı tepkiyi sağlayabilmek şeklindeki teknik konuların yanında daha öz ve karara odaklı maddelerin seçilmesidir.

İşletmeden hizmet almış olan müşterilere yapılan ankette servis hizmetini sunmuş olan teknisyenin tutum ve davranışından, verdiği hizmetin güvenirliliğinden ve ürüne ait teknik bilgi yeterliliğinden duyduğu memnuniyet sorulmuş olup bu soruların alt gruplara dağılımı şu şekildedir.

[204] Tan Shen Kian, Wan Fauziah Wan Yusoff, Sivan Rajah, "Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two", *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 2014, s. 97-99.
[205] Brikend Aziri, "Job satisfaction: A literature review", *Management Research & Practice*, 3(4), 2011, s. 78.
[206] S. K. Singh, Vivek Tiwari, "Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: A case study", *Management insight*, 7(2), 2011, s. 37

Davranışsal hizmet kalitesi (D_HK) ile ilgili sorular: Servis hizmetini sunmuş olan teknisyenin;

- tutum ve davranışından duyduğu memnuniyet
- verdiği hizmetin güvenirliliğinden duyduğu memnuniyet

Teknik hizmet kalitesi (T_HK) ile ilgili soru: Servis hizmetini sunmuş olan teknisyenin;

- cihaza ait teknik bilgi yeterliliğinden duyduğu memnuniyet

Hizmet kalitesinde teknik yeterliliğin çoklu madde olarak ölçülmesinin alınacak yanıtlar açısından bir farklılık yaratmayacağından ve tek maddeli soruların ölçek sorusunu anlama ve değerlendirme açısından doğrudan[207] ve odaklanmış olma kolaylığından hareketle[208] teknik hizmet kalitesi tek bir soru ile değerlendirilmiştir. Hatta müşteri tatmininin PLS analizlerinde tek madde olarak ölçümlendiği akademik çalışmalar da bulunmaktadır[209]. Bu açıdan tek sorular kavramı ölçmek için gereken çoklu sorulardan elde edilecek geçerliliğe benzer sonuçları sunduğu belirtilmektedir[210]. Tez konusu ile ilgili akademik makaleler incelendiğinde iş tatmini ve hizmet kalitesi açısından tek maddenin kullanılabildiği görülmektedir[211] ve kalite konusunda genel kavramsallaştırmalarda tek-madde sorular sorulmaktadır[212]. Tüketicilerin sağladığı faydaya ilişkin genel algısını öğrenmek konusunda da tek madde dikkate alınabilmektedir[213]. Hatta hizmet kalitesini genel olarak tek-madde ile ölçen çalışmalar vardır[214]. Bu bağlamda ürüne ilişkin teknik yeterlilik kavramı içeriği nedeniyle tek-madde olarak ele alınmıştır.

[207] Jun Hwa Cheah vd., "Convergent validity assessment of formatively measured constructs in PLS-SEM", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2018, s. 3195.
[208] Marko Sarstedt, Petra Wilczynski, "More for Less? A Comparison of Single-Item and Multi-Item Measures", *Die Betriebswirtschaft*, 69(2), 2009, s. 216.
[209] Ken Kwong-Kay Wong, "Mediation analysis, categorical moderation analysis, and higher-order constructs modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example using SmartPLS", *Marketing Bulletin*, 26, 2016, s. 5.
[210] Lars I. Bergkvist, John Rossiter, "The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs", *Journal of marketing research*, 44(2), 2007, s. 176.
[211] Sahil Raj vd., "Determinants of key facets of job satisfaction in the banking sector: applying SMART PLS and artificial neural networks", *Journal for Global Business Advancement*, 12(2), 2019, s. 298-323.
[212] Simon S. K. Lam, "SERVQUAL: A tool for measuring patients' opinions of hospital service quality in Hong Kong", *Total quality management*, 8(4), 1997, s. 151.
[213] Albert Caruana, Arthur H. Money, Pierre R. Berthon, "Service quality and satisfaction–the moderating role of value", *European Journal of Marketing,* 2000, s. 1346.
[214] Kelly L. Stolzmann vd., "Accounting for Variation in Technical Quality and Patient Satisfaction: The Contribution of Patient, Provider, Team, and Medical Center", *Medical Care*, 48(8), 2010, s. 676-682.

Müşterilere hizmet sunmakta olan servis teknisyenlerine yapılan ankette ise hâlihazırdaki mevcut işinden onu her zaman meşgul etmesi, tek başına çalışma olanağı, zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı, amirlerinin idare tarzı ve karar verme yeteneği, kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme imkânı, iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması, kendi kararlarını uygulama serbestliği, çalışma şartları, çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması, yaptığı iyi bir iş karşılığında takdir edilme ve yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissi bakımından duyduğu memnuniyet sorulmuş olup bu soruların alt gruplara dağılımı ise şu şekildedir.

Özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyon (ÖÇ_İM) ile ilgili sorular: Şimdiki işinden;

- onu her zaman meşgul etmesi bakımından duyduğu memnuniyet
- tek başına çalışma olanağının olması bakımından duyduğu memnuniyet
- ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından duyduğu memnuniyet
- kendi kararlarını uygulama serbestliğini vermesi bakımından

Kendi yetenekleri bağlamındaki içsel motivasyon (KY_İM) ile ilgili sorular: Şimdiki işinden;

- kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından duyduğu memnuniyet
- yaptığı iş karşılığında duyduğu başarı hissinden duyduğu memnuniyet

Yönetim şekli bağlamındaki dışsal motivasyon (YŞ_DM) ile ilgili sorular: Şimdiki işinden;

- amirinin emrindeki kişileri idare tarzı açısından duyduğu memnuniyet
- amirinin karar vermedeki yeteneği bakımından duyduğu memnuniyet
- yaptığı iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından duyduğu memnuniyet

Çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyon (ÇŞ_DM) ile ilgili sorular: Şimdiki işinden;

- iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından duyduğu memnuniyet
- çalışma şartları bakımından duyduğu memnuniyet
- çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından duyduğu memnuniyet

7. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Hazırlanmış olan anket formları hizmet çalışanları olarak servis teknisyenlerine dağıtılmış ve doldurulduktan sonra yine geri toplanmıştır. Müşteri tatmin sorularının yer aldığı formlar da ilgili teknisyenlerin hizmet verdiği müşterilere elden verilerek yanıtlandıktan sonra toplanmıştır. Her iki ankette de katılımcılar formlarda yer alan soruları beşli Likert ölçeği ile değerlendirmişlerdir. (1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Nötr, 4.Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum). Analizler yapısal eşitlik modellemesi bağlamında PLS tekniği ile Smart PLS programı yardımıyla test edilmiş olup sonuçlar ileriki bölümlerde açıklanmıştır.

Toplanmış olan bu iki veri seti Veri Birleştirme (Data Aggregation) yöntemi ile birleştirilerek tek veri seti haline getirilmiştir. Hizmet çalışanlarına yönelik çalışmalar incelendiğinde tezin içeriğine uygun çalışmalarda iki-örneklemli araştırma dizaynı kullanılmış, müşterilerden elde edilen hizmet kalitesi değerlendirmesine ilişkin veriler hizmet elemanlarının iş tatmini tutumlarına yönelik elde edilen veri seti içine her bir elemana yüklemek veya dağıtmak şeklinde tek bir veri seti olarak kullanılmaktadır[215, 216]. Hizmeti sunan çalışanın üzerinde hizmet kalitesinin değerlendirilmesi ve onun kendi verileri ile birleştirilerek verilerin çalışan düzeyinde birleştirilmesi söz konusudur[217]. Bu açıdan bakıldığında çalışan düzeyinde birebir müşteri değerlendirmesi düşmektedir.

8. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmanın analizi iki aşamalıdır. Birinci aşamada katılımcılara ilişkin demografik yapı değerlendirilmiştir. İkinci aşamada ise hipotezleri test etmek üzere normal dağılım analizi, güvenilirlik, korelasyon ve temel analiz yöntemi olan PLS analizi gerçekleştirilmiştir.

[215] Snipes, a.g.e., s. 1330-1339.
[216] Gabriel Gazzoli, Murat Hancer, Yumi Park, "The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment On Customers' Perception of Service Quality: a Study in the Restaurant Industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 2010, s. 56-77.
[217] Mahn Hee Yoon, Sharon E. Beatty, Jaebeom Suh, "The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis", *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 2001, s. 500-521.

8.1. MÜŞTERİ ÖRNEKLEMİ: KAYIP VERİ VE NORMAL DAĞILIM TESTİ

Müşteri örneklemine ait veriler öncelikle kayıp veri analizine tabi tutulmuş daha sonra ise normal dağılım testi uygulanmıştır. Bu örneklem verisine ilişkin herhangi bir kayıp veri bulunmamaktadır. Ancak normal dağılım testi sürecinde 130 kişilik örneklem içerisinde 8 kişi ±3 basıklık eğiklik sınırını bozucu etkisinden dolayı analiz dışı tutulmuştur. Daha sonra aşağıda belirtildiği üzere sıklık, ortalama ve içsel tutarlılık hesaplamaları gerçekleştirilmiştir.

8.2. MÜŞTERİ ÖRNEKLEMİNİN DEMOGRAFİK YAPISI

Ankete katılan birinci grup olan müşterilere ilişkin demografik bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

8.2.1. Müşterilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 1'de de görüldüğü üzere katılımcıların %62,3'ü kadın, %37,7'si de erkek müşterilerden oluşmaktadır.

Tablo 1: Müşterilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Oran
Kadın	76	62,3
Erkek	46	37,7
Toplam	**122**	**100,0**

8.2.2. Müşterilerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 2'de ifade edildiği gibi katılımcıların %21,3'ü 18-30, %33,6'sı 31-45, %32'si 46-59 ve %13,1'i ise 60 yaş ve üzeri yaş aralığındadır. 60 yaş üzerindeki kullanıcıların bu tarz servis işleri ile genellikle daha genç yaşlardaki yakınları ilgilendiğinden dolayı %13,1'lik oran normal kabul edilebilir.

Tablo 2: Müşterilerin Yaş Dağılımı

Yaş	Sıklık	Oran	Küm. Oran
18-30	26	21,3	21,3
31-45	41	33,6	54,9
46-59	39	32,0	86,9
60+	16	13,1	100
Toplam	**122**	**100,0**	

8.2.3. Müşterilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 3'de görüldüğü üzere katılımcıların %33,6'sı İlk ve Ortaokul, %33,6'sı Lise, %26,2'si Lisans ve %6,6'sı ise Lisansüstü eğitim durumuna sahiptirler. Anket markadan ve müşteri segmentinden bağımsız olarak yapıldığı için müşterilerin tahsil durumlarında dengeli bir dağılım mevcuttur.

Tablo 3: Müşterilerin Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim	Sıklık	Oran	Küm. Oran
İlk-Orta	41	33,6	33,6
Lise	41	33,6	67,2
Lisans	32	26,2	93,4
Lisans Üstü	8	6,6	100
Toplam	**122**	**100,0**	

8.2.4. Müşterilerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 4'de de gösterildiği gibi katılımcıların %32'si bekâr ve %68'i ise evlidirler.

Tablo 4: Müşterilerin Medeni Durumu Dağılımı

Medeni Durum	Sıklık	Oran
Bekâr	39	32,0
Evli	83	68,0
Toplam	**122**	**100,0**

8.3. SERVİS ÇALIŞANI ÖRNEKLEMİ: KAYIP VERİ VE NORMAL DAĞILIM TESTİ

Servis teknisyeni örneklemine ait veriler öncelikle kayıp veri analizine tabi tutulmuş daha sonra ise normal dağılım testi uygulanmıştır. Bu örneklem verisine ilişkin de herhangi bir kayıp veri bulunmamaktadır. Ne var ki normal dağılım testi sürecinde 110 kişilik örneklem içerisinde 9 kişi ±3 basıklık eğiklik sınırını bozucu etkisi sebebiyle analiz dışı tutulmuştur. Daha sonra aşağıda belirtildiği üzere sıklık, ortalama ve içsel tutarlılık hesaplamaları gerçekleştirilmiştir.

8.4. SERVİS ÇALIŞANI ÖRNEKLEMİNİN DEMOGRAFİK YAPISI

Anketin ikinci örneklemi olan servis çalışanlarına ilişkin demografik bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

8.4.1. Servis Teknisyenlerinin Yetkinlik Sınıfına Göre Dağılımı

Araştırmanın yapılmış olduğu şirkette çalışan teknisyenler bilgi seviyesi ve yetkinlikleri açısından A, B ve C sınıflarına ayrılmıştır. Burada C sınıfındaki teknisyenler daha başlangıç seviyesinde iken A sınıfı teknisyenler bilgi, tecrübe ve yetkinlik açısından en üst seviyede olanlardır.

Tablo 5: Servis Teknisyenlerinin Yetkinlik Seviyesi Durumu Dağılımı

Sınıf	Sıklık	Oran	Küm. Oran
A Sınıfı	36	35,6	35,6
B Sınıfı	39	38,6	74,3
C Sınıfı	26	25,7	100,0
Toplam	**101**	**100,0**	

Çalışmaya katılan servis teknisyenlerinin %35,6'sı A sınıfı, %38,6'sı B sınıfı ve %25,7'si ise C sınıfından oluşmakta olup bilgi ve yetkinlik açısından değerlendirildiğinde dengeli bir dağılımın söz konusu olduğu söylenebilir. Bu durum Tablo 5'de gösterilmiştir.

8.4.2. Servis Teknisyenlerinin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 6'da ifade edildiği şekliyle çalışmaya katılan servis elemanlarının %19,8'i bekâr olup %80,2'si evlidir.

Tablo 6: Servis Teknisyenlerinin Medeni Durumu Dağılımı

Medeni Durum	Sıklık	Oran
Bekâr	20	19,8
Evli	81	80,2
Toplam	**101**	**100,0**

8.4.3. Servis Teknisyenlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Servis teknisyenlerinin %18,8'i İlk-Ortaokul mezunu, %76,2'si Lise mezunu iken %5,0'i Lisans düzeyinde eğitim almışlardır (bkz. Tablo 7). Lise mezunlarının baskın bir şekilde yüksek olmasının nedeni bu meslek dalında özellikle Meslek Lisesi mezunlarının tercih edilmesidir.

Tablo 7: Servis Teknisyenlerinin Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim	Sıklık	Oran	Küm. Oran
İlk-Orta	19	18,8	18,8
Lise	77	76,2	95,0
Lisans	5	5,0	100,0
Toplam	**101**	**100,0**	

8.4.4. Servis Teknisyenlerinin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Servis teknisyenlerinin yaş dağılımın gösteren Tablo 8'den de görülebileceği gibi çalışmaya katılan teknisyenlerin %26,7'si 20-29, %61,4'ü 30-39 ve %11,9'u 40-49 yaş grubundadırlar. İşin özellikleri nedeniyle belli bir yaştan sonra fiziksel ve ruhsal anlamda zorlanmalar olduğundan dolayı 40-49 yaş grubundaki katılımcılar daha azdır.

Tablo 8: Servis Teknisyenlerinin Yaş Durumu Dağılımı

Yaş	Sıklık	Oran	Küm. Oran
20-29	27	26,7	26,7
30-39	62	61,4	88,1
40-49	12	11,9	100,0
Toplam	**101**	**100,0**	

8.4.5. Servis Teknisyenlerinin Sektör Tecrübesine Göre Dağılımı

Çalışmaya katılan servis teknisyenlerinin %15,8'i 1-5 yıllık sektör deneyimine sahipken, %20,8'i 6-9 yıl, %63,4'ü ise 10 yıldan fazla bu sektörde çalışmakta olduğu Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Servis Teknisyenlerinin Sektördeki Tecrübe Durumu Dağılımı

Yıl	Sıklık	Oran	Küm. Oran
1 – 5	16	15,8	15,8
6 – 9	21	20,8	36,6
10+	64	63,4	100,0
Toplam	**101**	**100,0**	

8.4.6. Servis Teknisyenlerinin Şirketteki Kıdemine Göre Dağılımı

Çalışmaya katılan servis teknisyenlerinin %57,4'ü 1-5 yılları arasında bu şirkette görev yaparken, %19,8'i 6-9 yıl arasında, %22,8'i ise 10 yıl ve daha fazla sürelerle bu şirkette çalışmakta olup bu durum Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: Servis Teknisyenlerinin Şirketteki Kıdem Durumu Dağılımı

Yıl	Sıklık	Oran	Küm. Oran
1 – 5	58	57,4	57,4
6 – 9	20	19,8	77,2
10+	23	22,8	100,0
Toplam	**101**	**100,0**	

8.5. ÖLÇÜMLERİN GÜVENİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZİ

Literatürde hizmet çalışanlarının iş tatminleri veya motivasyonlarının müşteri tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bazı çalışmalarda performans sisteminin bir gereği olarak müşteri tatminini etkileyen bir yapının varlığı belirtilmiştir[218]. Bazı çalışmalar ise hizmet kalitesi üzerinde çalışanların algıladıkları hizmet kalitesinin etkisini ölçmüşlerdir[219]. Diğer yandan içsel pazarlamanın bir olgusu olarak çalışanlara verilen performans teşviklerinin hizmet kalitesi üzerinde etkisi olduğu belirtilmektedir[220]. Hizmet yönelimli olmanın ise müşteri tatmini üzerinde etkisinin yapısal eşitlik modellemesi ile ölçüldüğü görülmektedir[221]. Hizmet kalitesine ilişkin PLS modellemesine ilişkin çalışmalar vardır[222]. PLS araştırma modelini test etme konusunda oldukça yeterlidir çünkü çoklu bireysel unsurların yükleri belirlenebilmektedir[223]. Ayrıca göreceli olarak küçük örneklemlerde güçlü tahmin imkânı sağlamaktadır[224]. Özellikle çalışanların iş motivasyonları ve iş tatmini araştırmalarında

[218] Sang M. Lee, DonHee Lee, Chang-Yuil Kang, "The impact of high-performance work systems in the health-care industry: employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty", *The Service Industries Journal*, 32(1), 2012, s. 17-36.
[219] He P, a.g.e., s. 40, 46.
[220] Yafang Tsai, Ta-Wei Tang, "How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor", *Total Quality Management*, 19(11), 2008.
[221] Hyun Jeong Jenny Kim, "Service orientation, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: Testing a structural model", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(6), 2011, s. 625.
[222] Ali Faizan vd., "The effect of technical and functional quality on guests' perceived hotel service quality and satisfaction: A SEM-PLS analysis", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(3), 2017, s. 354-372.
[223] Mustafa Daskın, Hüseyin Araslı, Azilhan Kasim, "The impact of management commitment to service quality, intrinsic motivation and nepotism on front-line employees' affective work outcomes", *International Journal of Management Practice*, 8(4), 2015, s. 278.
[224] Christina Sichtmann, Maren von Selasinsky, Adamantios Diamantopoulos, "Service quality and export performance of business-to-business service providers: the role of service employee–and customer-oriented quality control initiatives", *Journal of International Marketing*, 19(1), 2011, s. 12.

olduğu kadar[225] hizmet çalışanlarının algıladıkları hizmet kalitesine yönelik kullanıldığı da görülmektedir[226]. Benzer şekilde mevcut tez çalışmasının araştırma alanlarından biri olan iş tatmininin hizmet telafisi üzerindeki etkisinde[227] ve özellikle hizmet kalitesi literatüründe PLS tekniği kullanılmaktadır[228]. Diğer yandan odak noktası olarak iş tatmininin hizmet kalitesi üzerindeki etkisi de yine PLS tekniği ile analiz edilmiştir[229, 230]. Bu kapsamda literatürde kabul edilen içsel ve dışsal motivasyon yapılarının müşteri tatmini üzerindeki etkisi Smart PLS yazılımı ile test edilmiştir.

8.5.1. SERVQUAL Ölçeğinin Güvenilirliği

Araştırmanın analizi öncelikle ilgili ölçeklerin güvenilirliklerin belirlenmesiyle başlatılmıştır. Bu kapsamda müşterilere uygulanan SERVQUAL ölçeğinin içsel tutarlılık değeri olan Cronbach's Alpha 0,988 olarak hesaplanmış olup kabul edilebilir değerin üzerinde olduğundan verilen yanıtların tutarlı olduğu söylenebilir. Kullanılan 3 sorunun ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda (bkz. Tablo 11) belirtilmiştir.

Tablo 11: SERVQUAL Ölçeği Madde Ortalamaları

Servis hizmetini sunmuş olan teknisyenin ...			**Ortalama**	**Standart Sapma**
D_HK (Davranışsal Hizmet Kalitesi)	Soru 1	tutum ve davranışından	4,3361	,47431
	Soru 2	verdiği hizmetin güvenirliliğinden	4,3361	,47431
T_HK (Teknik Hizmet Kalitesi)	Soru 1	cihaza ait teknik bilgi yeterliliğinden	4,3361	,52398

Tablo 11'de de görüldüğü üzere ilgili ifadelerin ortalamaları 4,3361 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum çalışmaya katılan müşterilerin ilgili servis kalitesine ilişkin algılanan tatmin düzeylerinin tüm sorular için yüksek olduğunu göstermektedir.

[225] Hüseyin Araslı, Mustafa Daskin, Serdar Saydam, "Polychronicity and Intrinsic Motivation as Dispositional Determinants on Hotel Frontline Employees' Job Satisfaction: Do Control Variables Make a Difference?", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 2014, s. 1395-1403.
[226] Islam Bourini vd., "Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behavior", *European Research on Management and Business Economics*, 25(1), 2019, s. 8-13.
[227] Nicholas J. Ashill, Janet Carruthers, Jayne Krisjanous, "The effect of management commitment to service quality on frontline employees' affective and performance outcomes: An empirical investigation of the New Zealand public healthcare sector", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(4), 2006, s. 271-287.
[228] Enrica Ciavolino vd., "High-order PLS path model for multi-group analysis: the prosumership service quality model", *Quality & Quantity*, 53(5), 2019, s. 2371-2384.
[229] Panagiotis V. Kloutsiniotis, Dimitrios M. Mihail, "The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality", *Employee Relations*, 2018.
[230] Manuel J. Vilares, P. Santos Coelho, "The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model", *European Journal of Marketing*, 2003.

8.5.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirliği

Analize ilgili ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesiyle başlatılmıştır. Servis çalışanlarına uygulanan Minnesota iş tatmini ölçeğinin genel içsel tutarlılık değeri Cronbach's Alpha 0,874 olarak belirlenmiştir. İş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında ise dış motivasyon için 0,778, iç motivasyon için 0,614 ve genel motivasyon için 0,693 olarak tespit edilmiştir. İlgili ölçeklerin değerleri kabul edilebilir sınırların üzerinde olduğu için anket formlarındaki ölçeklere verilen yanıtların tutarlı olduğu görülmektedir. İlgili ölçekte yer alan alt unsurların ortalama ve standart sapmaları Tablo 12'de belirlenmiştir.

Tablo 12: Minnesota Ölçeği Madde Ortalamaları

Şimdiki işimden ...			Ortalama	Standart Sapma
ÖÇ_İM (Özerk Çalışma bağlamında İçsel Motivasyon)	Soru 1	beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,8020	1,12267
	Soru 2	tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,5248	1,22959
	Soru 3	ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	4,2871	,71185
	Soru 4	kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	4,0594	,90357
KY_İM (Kendi Yetenekleri bağlamında İçsel Motivasyon)	Soru 1	kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	4,4158	,77804
	Soru 2	yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4,4950	,59370
		İç Motivasyon	**4,0429**	
YŞ_DM (Yönetim Şekli bağlamında Dışsal Motivasyon)	Soru 1	amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	4,3069	,86882
	Soru 2	amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	4,2970	,86654
	Soru 3	yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	4,1089	1,02860
ÇŞ_DM (Çalışma Şartları bağlamında Dışsal Motivasyon)	Soru 1	iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	4,0495	,97341
	Soru 2	çalışma şartları bakımından	4,0495	,95264
	Soru 3	çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından	4,2673	,74687
		Dış Motivasyon	**4,1941**	

Daha önce de ifade edildiği üzere içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve hizmet kalitesi ikişer alt unsur halinde incelenmiştir.

İçsel motivasyon hizmet çalışanlarının özerk çalışabilmesi, kendi kararlarını uygulama serbestisi gibi unsurları içeren özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyon

(ÖÇ_İM) ve hizmet çalışanlarının kendi yeteneklerini kullanarak başarı sağlama hissi bağlamındaki içsel motivasyon (KY_İM) şeklinde gruplandırılırken dışsal motivasyon, yönetim şekli bağlamındaki dışsal motivasyon (YŞ_DM) ve çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyon (ÇŞ_DM) şeklinde gruplandırılmıştır. Müşteri memnuniyetine doğrudan etkisi olan hizmet kalitesi de davranışsal hizmet kalitesi (D_HK) ve teknik hizmet kalitesi (T_HK) olarak gruplanmıştır.

8.6. ÖLÇÜM MODELİ GÜVENİLİRLİĞİ

Modelinin analizinden önce kullanılan unsurlar güvenirlik ve geçerlilik açısından analiz edilmiştir. İç tutarlılık güvenirliği için Cronbach's Alfa ve CR (Composite Reliability, Birleşik Güvenirlik) değerleri kullanılırken birleşme geçerliliği için unsurların faktör yükleri ve AVE (Average Variance Extracted, Açıklanan Ortalama Varyans) değerleri dikkate alınmıştır. Gerekli şartlarının sağlanabilmesi için ölçek boyutlarının Cronbach's Alpha ve CR değerlerinin 0,70'in, unsurların faktör yüklerinin ve AVE değerlerinin de 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir[231]. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13: Ölçüm Modeli Güvenilirliği Sonuçları

Ölçek Boyutları	Cronbach's Alpha	Birleşik Güvenilirlik (CR)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
YŞ_DM	0.766	0.862	0.676
ÇŞ_DM	0.690	0.828	0.616
D_HK	0.942	0.971	0.944
T_HK	1,000	1,000	1,000
ÖÇ_İM	0.695	0.801	0.505
KY_İM	0.682	0.863	0.759

Tablo 13'de gösterildiği üzere Cronbach's Alfa değerleri 0,682 ile 1,000 değerleri arasında, Birleşik Güvenilirlik CR değerleri ise 0,801 ile 1,000 arasında değişmektedir. Özetle çoğu boyutun Cronbach's Alpha ve CR değerleri 0,70'in bir hayli üzerinde olup sadece üç boyutun Cronbach's Alpha değeri 0,70'e kabul edilebilir derecede yakındır. Birleşme geçerliliğinin ölçümlendiği ve 0,50'nin üzerinde olması istenen AVE değerleri 0,505 ile 1,000 değerleri arasındadır.

[231] M. R. Ab Hamid, Waqas Sami, M. H. Mohmad Sidek, "Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion", *Journal of Physics: Conf. Series*, 890, 2017, s. 2.

Yine birleşme geçerliliğinin test edildiği faktör yükü analizi de aşağıdaki tabloda (bkz. Tablo 14) gösterilmiş olup iki değerin dışındaki değerlerin tamamının alt limit olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. 0,70'in altında kalmış olan İş Tatmini1 ve İş Tatmini3 sorularının aldığı değerler de 0,70'e çok yakın değerler olduğundan dolayı kabul edilebilir durumdadır.

Tablo 14: Faktör Yükü Analizi

Faktör	YŞ_DM	ÇŞ_DM	D_HK	T_HK	ÖÇ_İM	KY_İM
ÖÇ_İM-1: Şimdiki işimden beni her zaman meşgul etmesi bakımından duyulan memnuniyet					0.599	
ÖÇ_İM-2: Şimdiki işimden tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından duyulan memnuniyet					0.729	
ÖÇ_İM-3: Şimdiki işimden ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından duyulan memnuniyet					0.692	
ÖÇ_İM-4: Şimdiki işimden kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından duyulan memnuniyet					0.805	
KY_İM-1: Şimdiki işimden kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından duyulan memnuniyet						0.874
KY_İM-2: Şimdiki işimden yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden duyulan memnuniyet						0.868
YŞ_DM-1: Şimdiki işimden amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından duyulan memnuniyet	0.884					
YŞ_DM-2: Şimdiki işimden amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından duyulan memnuniyet	0.822					
YŞ_DM-3: Şimdiki işimden yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından duyulan memnuniyet	0.757					
ÇŞ_DM-1: Şimdiki işimden iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından duyulan memnuniyet		0.784				
ÇŞ_DM-2: Şimdiki işimden çalışma şartları bakımından duyulan memnuniyet		0.794				
ÇŞ_DM-3: Şimdiki işimden çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından duyulan memnuniyet		0.777				
D_HK-1: Servis hizmetini sunmuş olan teknisyenin tutum ve davranışından duyulan memnuniyet			0.963			
D_HK-2: Servis hizmetini sunmuş olan teknisyenin verdiği hizmetin güvenirliliğinden duyulan memnuniyet			0.980			
T_HK-1: Servis hizmetini sunmuş olan teknisyenin cihaza ait teknik bilgi yeterliliğinden duyulan memnuniyet				1,000		

Bu analizlerin sonucuna göre iç tutarlılık ve birleşme geçerliği sağlanmış durumdadır. Ayrışma geçerliliği, kavramsal olarak benzer olan iki yapının farklılıklarının derecesinin ölçümünde kullanılmaktadır. Bu çalışmada, ayrışma geçerliliğinin belirlenmesinde Fornell ve Larcker'in önerdiği ölçütler kullanılmış olup araştırmadaki boyutların AVE değerlerinin karekökü, bu boyutların birbirleri arasındaki ilişkiden daha yüksek bir değer almalıdır[232]. Analiz sonuçlarının gösterildiği aşağıdaki tabloda (bkz. Tablo 15) de tüm boyutların AVE değerlerinin karekökünün (parantez içerisindeki değerler) diğer boyutların birbirleriyle olan ilişki değerlerinden yüksek olduğu görülebilmektedir.

Tablo 15: Ayrışma Geçerliği Analizi

Ayrışma Geçerliliği	YŞ_DM	ÇŞ_DM	D_HK	T_HK	ÖÇ_İM	KY_İM
YŞ_DM	(0.822)					
ÇŞ_DM	0.506	(0.785)				
D_HK	0.149	-0.061	(0.972)			
T_HK	0.152	-0.053	0.963	(1,000)		
ÖÇ_İM	0.531	0.607	-0.086	-0.038	(0.710)	
KY_İM	0.592	0.520	0.126	0.108	0.522	(0.871)

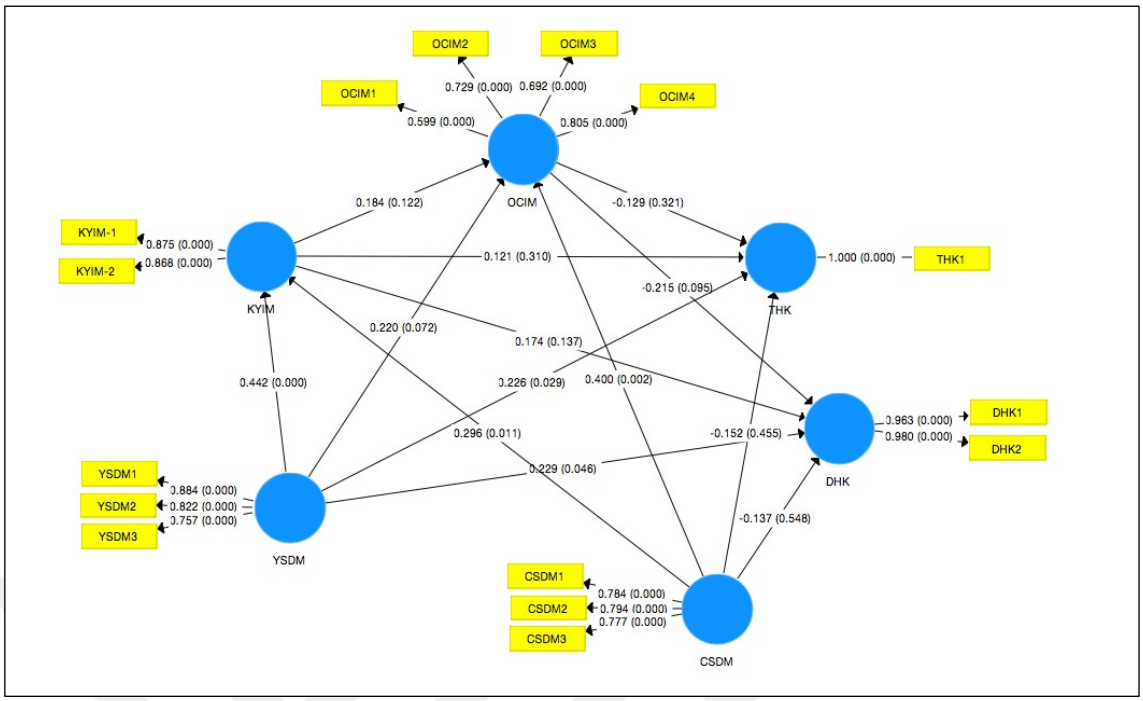
Tüm bu analiz sonuçları, yapılan araştırmanın boyutlarının yapısal eşitlik analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

8.7. ARAŞTIRMA MODELİ ANALİZİ VE HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırma ve ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlilikleri incelendikten sonra modelde söz edilen hipotezleri test etmek için yapısal model incelemesine geçilmiştir. Daha önce de ifade edildiği üzere bu çalışmada Smart-PLS yazılımı kullanılmış ve yapısal eşitlik modeli analizi ile incelenmiştir.

Son olarak da kullanılmış olan yapısal eşitlik modelinin açıklama gücü (R^2), modelin tahmin gücü (Q^2), etki büyüklüğü (f^2) ve gizil değişkenler arasında eşdoğrusallık (VIF) test edilmiştir.

[232] Ab Hamid, a.g.e., s. 3.



Şekil 2: Yapısal eşitlik modellemesi (PLS) analiz sonuçları.

Hipotez testlerinin kabul-reddinde kullanılan kritik değer sınırlar veya anlamlılık düzeyleri 0.01, 0.05 ve 0.10 olarak değerlendirilmektedir. Ağırlıklı olarak 0.01 ve 0.05 olarak ele alınsa da PLS temelli yapılan analizlerde[233, 234, 235] ve tezin konusuna yönelik yapılan analizlerde[236, 237, 238] 0.10 anlamlılık değeri de hipotez değerlendirmelerinde kullanılmaktadır. Bu bağlamda[239] PLS modelleri küçük örneklemlerle çalışma fırsatı sunduğu için anlamlılık düzeyinde ≤0.10 sınırının da kullanılabileceğini belirtilmiştir. Dolayısıyla tezin hipotez testlerinde üç anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

---

[233] Joseph F. Hair vd., "The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications", *Long range planning*, 45(5-6), 2012, s. 320-340.
[234] Marko Sarstedt, Jörg Henseler, Christian M. Ringle, "Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results", *Measurement and Research Methods in International Marketing,* 22, 2011, s. 195-218.
[235] Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, "Treating unobserved heterogeneity in PLS path modeling: A comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies", *Journal of Applied Statistics*, 37(8), 2010, s. 1299-1318.
[236] Paulo Rita, Tiago Oliveira, Almira Farisa, "The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping", *Heliyon*, 5(10), 2019, e02690.
[237] Julie M. Hays, Arthur V. Hill, "A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality", *Journal of Operations Management*, 19(3), 2001, s. 335-349.
[238] Rolph E. Anderson, Srinivasan Swaminathan, "Customer satisfaction and loyalty in e-markets: A PLS path modeling approach", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 2011, s. 221-234.
[239] Joe F. Hair Jr, Matt C. Howard, Christian Nitzl, "Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis", *Journal of Business Research*, 2020, s. 109.

Yapılan analiz neticesinde yönetim şekli bağlamındaki dışsal motivasyon unsurunun (YŞ_DM) davranışsal hizmet kalitesini (D_HK) ve teknik hizmet kalitesini (T_HK) anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yine özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyon unsurunun (ÖÇ_İM) davranışsal hizmet kalitesine (D_HK) anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Modelde özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyon (ÖÇ_İM) ile davranışsal hizmet kalitesi (D_HK) arasında negatif bir ilişki de belirlenmiştir. Çalışan özerkliği işin kolaylıkla standartlaştırılamadığı durumlarda bir gerekliliktir[240]. Hizmet kalitesi en azında bir standart sistemi simgelediği için, otonominin varlığı arka planda bu standardı bozucu bir rol üstlenebilir. Burada temel sorunsal otonomi, çalışanın kendi iç yapısına dönmesi ve bireyselleşme ve yetkilendirme gücünü artırdığı için tutum ve davranışları müşteri tarafından genel kalite standartlarından farklı gelebilir. Yetkilendirme aslında çalışanın işe yönelik tutumlarını olumlamak üzere kullanılagelen güçlü bir olgudur[241].

Hizmet endüstrisinde otonomi ile algılanan kalite arasındaki kurgulanan pozitif ilişkinin desteklenmediği çalışmalar mevcuttur[242]. Daha yüksek bağımsız çalışma veya çalışan özerkliğinin yüksek olması tüketicilerin değerlendirmeleri ile çalışan performans arasındaki ilişkiyi negatif etkileyen bir özelliğe sahiptir[243]. Söz konusu varsayımlar, aslında hizmet çalışanlarının özerkliğinin artırılmasının müşterilerin davranışsal hizmet kalite algılarını negatif yönde etkileyebileceğinin belirli bazı gerekçeleridir. Çünkü hizmet çalışanına mevcut hizmet kalitesi standartlarının altında bir kalite standardı belirleyebilme imkânı tanınmış olacaktır. Hizmet sektöründe çalışanların değerlendirdiği özerkliğin yine çalışanların değerlendirdiği hizmet kalitesi algısı üzerinde etkisi pozitiftir[244]. Bu çok doğaldır, çünkü çalışanın iç dünyasını ve hizmet iklimini yansıtır. Hizmet çalışanının tüketicinin gözünden bakıldığında bir bütün veya takım olarak ele alınması durumunda otonominin yüksekliğinin o takıma güveni negatif yönde etkilediği belirtilmektedir[245]. Otonomi hizmet elemanlarına farklı müşterilere adapte olma gücü

[240] Avinandan Mukherjee, Neeru Malhotra, "Does role clarity explain employee-perceived service quality?", *International Journal of Service Industry Management,* 17(5), 2006, s. 448.
[241] James B. Avey vd. "Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity", *Leadership & Organization Development Journal,* 2008, s. 111.
[242] Barbara A. Niedz, "Correlates of hospitalized patients' perceptions of service quality", *Research in Nursing & Health*, 21(4), 1998, s. 344.
[243] Miyeon Song, Seung-Ho An, Kenneth J. Meier, (2020). "Quality Standards, Implementation Autonomy, and Citizen Satisfaction with Public Services: Cross-National Evidence", *Public Management Review*, 2020, s. 7.
[244] He, a.g.e., s. 45.
[245] Claus W. Langfred, "Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams", *Academy of Management Journal*, 47(3), 2004, s. 386.

verse de, çeşitli baskıların (zaman gibi) yeterliliklerini negatif etkileyebileceği dikkate alınırsa[246] bu durumun müşterinin algısına da yansıyabileceği varsayılabilir.

Bunun dışındaki özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyon (ÖÇ_İM) ve kendi yetenekleri bağlamındaki içsel motivasyon (KY_İM) unsurlarının hizmet kalitesini etkileme düzeyinin çok anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (bkz. Tablo 16)

Tablo 16: Araştırma Modeli Sonuçları

Hipotez	Etkiler	Orijinal Örnek (O)	Örnek Ortalama (M)	Standart Sapma (STDEV)	t Değeri (O/STDEV)	P Değeri	Sonuç
H1a	YŞ_DM → D_HK	0.229	0.200	0.115	1,993	0.046	Kabul
H1b	YŞ_DM → T_HK	0.226	0.205	0.104	2,175	0.029	Kabul
H1c	YŞ_DM → ÖÇ_İM	0.220	0.235	0.127	1,738	0.072	Kabul
H1d	YŞ_DM → KY_İM	0.442	0.444	0.124	3,557	0.000	Kabul
H2a	ÇŞ_DM → D_HK	-0.137	-0.099	0.229	0.599	0.548	Red
H2b	ÇŞ_DM → T_HK	-0.152	-0.127	0.204	0.747	0.455	Red
H2c	ÇŞ_DM → ÖÇ_İM	0.400	0.407	0.133	3,001	0.002	Kabul
H2d	ÇŞ_DM → KY_İM	0.296	0.303	0.113	2,612	0.011	Kabul
H3a	ÖÇ_İM → D_HK	-0.215	-0.192	0.129	1,663	0.095	Kabul
H3b	ÖÇ_İM → T_HK	-0.129	-0.110	0.130	0.991	0.321	Red
H4a	KY_İM → D_HK	0.174	0.143	0.118	1,472	0.137	Red
H4b	KY_İM → T_HK	0.121	0.094	0.122	0.996	0.310	Red
H4c	KY_İM → ÖÇ_İM	0.184	0.173	0.117	1,566	0.122	Red

Bundan dolayı H1a, H1b, H1c, H1d, H2c, H2d ve H3a hipotezleri kabul edilirken, H2a, H2b, H3b, H4a, H4b ve H4c hipotezleri ise reddedilmiştir.

H1a: Hizmet çalışanının yönetim şekli bağlamındaki dışsal motivasyonunun (YŞ_DM) tutum ve davranış bağlamındaki hizmet kalitesini (D_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

H1b: Hizmet çalışanının yönetim şekli bağlamındaki dışsal motivasyonunun (YŞ_DM) teknik bilgi bağlamındaki hizmet kalitesini (T_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

H1c: Hizmet çalışanının yönetim şekli bağlamındaki dışsal motivasyonunun (YŞ_DM) özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyonunu (ÖÇ_İM) pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

[246] Bettina Kubicek, Matea Paškvan, Johanna Bunner, "The bright and dark sides of job autonomy", *Job demands in a changing world of work,* 2017, s. 45-63.

H1d: Hizmet çalışanının yönetim şekli bağlamındaki dışsal motivasyonunun (YŞ_DM) kendi yeteneklerini kullanma bağlamındaki içsel motivasyonunu (KY_İM) pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

H2a: Hizmet çalışanının çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyonunun (ÇŞ_DM) tutum ve davranış bağlamındaki hizmet kalitesini (D_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediğine dair bulgu bulunamamıştır.

H2b: Hizmet çalışanının çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyonunun (ÇŞ_DM) teknik bilgi bağlamındaki hizmet kalitesini (T_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediğine dair bulgu bulunamamıştır.

H2c: Hizmet çalışanının çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyonunun (ÇŞ_DM) özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyonunu (ÖÇ_İM) pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

H2d: Hizmet çalışanının çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyonunun (ÇŞ_DM) kendi yeteneklerini kullanma bağlamındaki içsel motivasyonunu (KY_İÇ) pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

H3a: Hizmet çalışanının özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyonunun (ÖÇ_İM) tutum ve davranış bağlamındaki hizmet kalitesini (D_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini negatif yönde etkilediği saptanmıştır.

H3b: Hizmet çalışanının özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyonunun (ÖÇ_İM) teknik bilgi bağlamındaki hizmet kalitesini (T_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediğine dair bulgu bulunamamıştır.

H4a: Hizmet çalışanının kendi yeteneklerini kullanma bağlamındaki içsel motivasyonunun (KY_İM) tutum ve davranış bağlamındaki hizmet kalitesini (D_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediğine dair bulgu bulunamamıştır.

H4b: Hizmet çalışanının kendi yeteneklerini kullanma bağlamındaki içsel motivasyonunun (KY_İM) teknik bilgi bağlamındaki hizmet kalitesini (T_HK) ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediğine dair bulgu bulunamamıştır.

H4c: Hizmet çalışanının kendi yeteneklerini kullanma bağlamındaki içsel motivasyonunun (KY_İM) özerk çalışma bağlamındaki içsel motivasyonunu (ÖÇ_İM) pozitif yönde etkilediğine dair bulgu bulunamamıştır.

Kullanılmış olan Yapısal Eşitlik Modelinin Q^2 (modelin tahmin gücü), R^2 (modelin açıklama gücü), f^2 (etki büyüklüğü) ve VIF (gizil değişkenler arasında eşdoğrusallık) değerleri ve analiz sonuçları ise şu şekildedir[247].

Tablo 17: Modelin Tahmin (Q^2) ve Açıklama (R^2) Gücü Analizi

	Q^2 Gösterge	Q^2 Yapı	R^2	R^2 Düzenlenmiş
ÇŞ_DM		0.240		
ÇŞ_DM-1	0.231			
ÇŞ_DM-2	0.229			
ÇŞ_DM-3	0.259			
YŞ_DM		0.358		
YŞ_DM-1	0.547			
YŞ_DM-2	0.452			
YŞ_DM-3	0.076			
KY_İM		0.266	0.415	0.403
KY_İM—1	0.270			
KY_İM—2	0.262			
ÖÇ_İM		0.186	0.456	0.439
ÖÇ_İM-1	0.177			
ÖÇ_İM-2	0.245			
ÖÇ_İM-3	0.150			
ÖÇ_İM-4	0.171			
D_HK		0.240	0.083	0.044
D_HK-1	0.440			
D_HK-2	0.039			
T_HK-1		1.000	0.052	0.023

Q^2 analizi, kullanılan modelin tahmin gücünü ifade eder ve analiz sonucunda çıkan değerlerin 0'dan büyük olması istenmektedir[248]. PLS modelinin Q^2 değerinin etkinliği yapı ve göstergeler bazında Çapraz Doğrulanmış Ortak/Etken Varyans (Cross Validated Communality) açısından değerlendirilmiştir. Cross Validated Communality gizil değişkenini kullanarak tahminleme noktalarını sağlamaya odaklanır[249, 250]. Bu değer 0.02, 0.15 ve 0.35 değerleri açısında sırasıyla zayıf, orta ve güçlü tahminlemeyi ifade etmektedir[251]. Tablo 17'deki Q^2 değerleri incelendiğinde kullanılan modelin tahmin gücünün kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

[247] Özlem Yaşar Uğurlu, Emre Çolakoğlu, Emre Öztosun, "Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma", *İş ve İnsan Dergisi*, 6 (1), Nisan 2019, s. 100.
[248] Joe F. Hair, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2011, s. 147.
[249] Shahriar. Akter, John D'ambra, Pradeep Ray, "An evaluation of PLS based complex models: The roles of power analysis, predictive relevance and GoF index", *University of Wollongong*, 2011, s. 3.
[250] Macire Kante, Christopher Chepken, Robert Oboko, "Partial Least Square Structural Equation Modelling' use in Information Systems: An Updated Guideline of Practices in Exploratory Settings", *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 6(1), 2018, s. 49-67.
[251] Tomislav Hernaus, Josip Mikulić, "Work characteristics and work performance of knowledge workers", *EuroMed Journal of Business*, 2014, s. 279.

Gizli değişkenlerin açıklanan varyansını ifade eden R^2 değeri 0,25'den küçük ise düşük düzeyde ve 0,75'den büyük ise yüksek düzeyde bir etkiden söz edilebilir. 0,25 ile 0,75 arasındaki değerler ise orta düzeyde bir etki olarak kabul edilmektedir[252]. Aynı tablodaki R^2 değerleri incelendiğinde davranışsal (D_HK) ve teknik (T_HK) hizmet kalitesi değişkenlerinin düşük düzeyde bir etkisi saptanmışken özgün çalışma (ÖÇ_İM) ve kendi yeteneklerini kullanma (KY_İM) bağlamındaki içsel motivasyon değişkenlerinin orta düzeyde etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 18: Etki Büyüklüğü (f^2) Analizi

Hipotez	Etkiler			f^2
H1a	YŞ_DM	→	D_HK	0.032
H1b	YŞ_DM	→	T_HK	0.052
H1c	YŞ_DM	→	ÖÇ_İM	0.053
H1d	YŞ_DM	→	KY_İM	0.248
H2a	ÇŞ_DM	→	D_HK	0.012
H2b	ÇŞ_DM	→	T_HK	0.010
H2c	ÇŞ_DM	→	ÖÇ_İM	0.197
H2d	ÇŞ_DM	→	KY_İM	0.111
H3a	ÖÇ_İM	→	D_HK	0.027
H3b	ÖÇ_İM	→	T_HK	0.007
H4a	KY_İM	→	D_HK	0.019
H4b	KY_İM	→	T_HK	0.010
H4c	KY_İM	→	ÖÇ_İM	0.036

Etki büyüklüklerini ifade etmekte kullanılan f^2 sonuçları 0,02 - 0,15 arasında bir değer aldığı takdirde düşük etki, 0,15 - 0,35 arasında orta düzeyde bir etki ve 0,35'den yüksek ise de yüksek bir etkiden söz etmek mümkündür[253]. Tablo 18 incelendiğinde:

Çalışma şartları bağlamındaki dış motivasyonun (ÇŞ_DM) davranışsal (D_HK) ve teknik (T_HK) hizmet kalitesi ile kendi yetenekleri bağlamındaki içsel motivasyon (KY_İM) üzerinde, özgün çalışma bağlamındaki iç motivasyonun (ÖÇ_İM) teknik hizmet kalitesi (T_HK) üzerinde ve kendi yetenekleri bağlamındaki içsel motivasyonun (KY_İM) da davranışsal (D_HK) ve teknik (T_HK) hizmet kalitesinin üzerinde etkisinin çok düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Yönetim şekli bağlamındaki dış motivasyonun (YŞ_DM) davranışsal (D_HK) ve teknik (T_HK) hizmet kalitesi ile özgün çalışma bağlamındaki içsel motivasyon (ÖÇ_İM)

[252] Joe F. Hair, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2011, s. 147.
[253] Uğurlu, a.g.e., s. 100.

üzerinde, özgün çalışma bağlamındaki içsel motivasyonun (ÖÇ_İM) davranışsal hizmet kalitesi (D_HK) üzerinde ve kendi yetenekleri bağlamındaki içsel motivasyonun (KY_İM) da özgün çalışma bağlamındaki içsel motivasyon (ÖÇ_İM) üzerinde düşük düzeyde bir etkisinin var olduğu görülmektedir.

Yönetim şekli bağlamındaki dışsal motivasyonun (YŞ_DM) kendi yetenekleri bağlamındaki içsel motivasyon (KY_İM) üzerinde ve çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyonun (ÇŞ_DM) özgün çalışma bağlamındaki içsel motivasyon (ÖÇ_İM) üzerinde ise orta düzeyde bir etkisinin varlığı görülebilmektedir.

Tablo 19: Gizil Değişkenler Arasındaki Eşdoğrusallık (VIF) Analizi

Boyutlar	VIF
ÖÇ_İM-1: Şimdiki işimden beni her zaman meşgul etmesi bakımından duyulan memnuniyet	1,516
ÖÇ_İM-2: Şimdiki işimden tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından duyulan memnuniyet	1,606
ÖÇ_İM-3: Şimdiki işimden ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından duyulan memnuniyet	1,264
ÖÇ_İM-4: Şimdiki işimden kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından duyulan memnuniyet	1,262
KY_İM-1: Şimdiki işimden kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından duyulan memnuniyet	1,366
KY_İM-2: Şimdiki işimden yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden duyulan memnuniyet	1,366
YŞ_DM-1: Şimdiki işimden amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından duyulan memnuniyet	4,571
YŞ_DM-2: Şimdiki işimden amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından duyulan memnuniyet	4,172
YŞ_DM-3: Şimdiki işimden yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından duyulan memnuniyet	1,219
ÇŞ_DM-1: Şimdiki işimden iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından duyulan memnuniyet	1,342
ÇŞ_DM-2: Şimdiki işimden çalışma şartları bakımından duyulan memnuniyet	1,304
ÇŞ_DM-3: Şimdiki işimden çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından duyulan memnuniyet	1,399
D_HK-1: Servis hizmetini sunmuş olan teknisyenin tutum ve davranışından duyulan memnuniyet	4,807
D_HK-2: Servis hizmetini sunmuş olan teknisyenin verdiği hizmetin güvenirliliğinden duyulan memnuniyet	4,807
T_HK-1: Servis hizmetini sunmuş olan teknisyenin cihaza ait teknik bilgi yeterliliğinden duyulan memnuniyet	1,000

Tablo 19'da görüldüğü üzere değişkenler arasındaki doğrusallık sorunlarını ortaya çıkartmaya yarayan VIF analizinin sonucunda elde edilmiş olan değerler üst sınır olan 5'in altındadır[254]. Modelin uyumuna ilişkin analizin sonucunda SRMR değerinin 0.10 olduğu görülmektedir ki bu değer kabul edilebilir sınırlar içerisindedir.

[254] Joe F. Hair, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2011, s. 145.

SONUÇ

Hizmet sektörünün toplam ekonomideki payı gittikçe daha da yükselmekte olup bu durum doğal olarak sektördeki rekabeti daha da acımasız bir hale getirmektedir. Sanayi sektörüne kıyasla emeğin çok daha yoğun kullanıldığı hizmet sektöründe nihai müşteriyi memnun etmekte hizmet çalışanlarının rolü büyüktür. Bu nedenle kıyasıya rekabetin yaşandığı bu büyük sektörde insana yatırım yapılması çok önemlidir. Her ne kadar geri plandaki süreçler, sistemler mükemmel bir şekilde çalışsa da son kullanıcı ile temasta olan hizmet çalışanına yatırım yapılmaz ve motive edilmezse yüksek müşteri memnuniyetinin sağlanması söz konusu olamayacağı gibi rekabet avantajı da elde edilemez.

Müşterilerin memnun edilmesi ile birlikte bağlılık sağlama, yeni müşteriler edinme ve firma imajını yükseltmenin dışında ayrıca memnun edilememiş müşterilerin negatif reklam yapmalarının da önüne geçilmiş olacaktır. Herhangi bir nedenden dolayı memnun edilememiş müşterilerin bu olumsuz deneyimlerini çevrelerine de duyurma isteği diğer grup olan memnun müşterilere oranla çok daha fazladır[255].

Çeşitli sektörlerde faaliyet göstermekte olan şirketler mevcudiyetlerini sürdürülebilmesi ve büyüme hedeflerine ulaşabilmesi için üzerinde durulmakta olan en önemli konulardan birisi müşteri memnuniyetini sağlamak ve güvence altına almaktır. Sahip oldukları özelliklerden dolayı hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için müşteri ile doğrudan temasta olan servis çalışanlarının motivasyon düzeyi önemlidir.

Yapılan analizler servis çalışanlarının içsel motivasyonunun ve çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyonunun hizmet kalitesine dolayısıyla müşteri memnuniyetine doğrudan ve pozitif bir şekilde etki etmediğini göstermiştir. İçsel motivasyon bileşenlerinden olan “bir iş sahibi olma, meşgul olma”, “başkalarına bağımlı olmadan tek başına çalışabilme olanağına sahip olma” ve “monoton bir iş değil farklı şeyleri de deneyimleme imkânına sahip olma” gibi unsurların o servis çalışanının davranışsal hizmet kalitesine ve dolayısıyla temasta olduğu müşterinin memnuniyetine negatif yönde etki ettiği görülmüştür.

Bunun yanında servis çalışanlarının yönetim şekli bağlamındaki dışsal motivasyon düzeyinin hizmet kalitesi ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti üzerinde ve

[255] İsmail Kaya, *Muhterem Müşterimiz*, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2000, s. 429.

ayrıca içsel motivasyon düzeyi üzerinde pozitif bir etki yarattığı görülmüştür. “Amirlerin yönetim tarzı ve karar verme yetkinliği”, “takdir edilme” gibi dışsal motivasyon unsurları servis çalışanlarının iletişim halinde olduğu müşteriyi memnun etmede anlamlı düzeyde etkili olurken aynı zamanda kendi içsel motivasyonu üzerinde de pozitif yönde etkili olduğu anlaşılmıştır. Yine servis çalışanının çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyonunun da kendi içsel motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Servis teknisyenlerine uygulanmış olan ankette (bkz. Ek. 2) Minnesota ölçeğinin dışında iki tane de serbest soru sorulmuş ve servis teknisyenlerinin bu iki soru için belirlenmiş olan beşer adet seçeneği kendisine göre önceliklendirmesi istenmiştir.

Birinci soru (anket içerisindeki 13. soru) olan “İş hayatınızda sizi en çok ne motive eder?” sorusuna birinci öncelik olarak toplam 32 Teknisyen (%31) iş güvenliği maddesini işaretlerken 29 Teknisyen (%28) ise ücret konusunu ön plana çıkartmışlardır.

İkinci soru (anket içerisindeki 14. soru) olan “İş hayatınızda sizi en çok ne demotive eder?” sorusuna ise birinci öncelik olarak toplam 35 Teknisyen (%33) yönetim ve şirket politikalarını işaret ederken toplam 29 (%28) Teknisyen ise işin kendisini değerlendirilmiştir.

Aslında bu sorulara verilmiş olan yanıtlar da yukarıdaki çeşitli araştırma ve değerlendirmeleri doğrular niteliktedir. Hizmet çalışanlarının yüksek motivasyonlu bir şekilde müşterilere hizmet verebilmeleri için iş güvenliği ve ücret önemli yere sahip iken çalışanları demotive eden unsurların başında ise yönetim şekli ve işin kendisi gelmektedir.

Çalışmanın önemli bulguları:

- Teknisyenlerin içsel motivasyonu ile ilgili dört unsurun hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi saptanamazken sadece özgün çalışma bağlamındaki içsel motivasyonun davranışsal hizmet kalitesine negatif yönlü bir etkisi belirlenmiştir. Belirli bir düzeye kadar özgün çalışma motivasyonu müşteriye sunulan hizmet kalitesini pozitif yönde etkilerken bu yöndeki aşırı motivasyon ve serbesti hizmet kalitesinde ters yönde bir etki yaratacaktır. Zira böyle bir durumda standartlaşmadan

söz edilemez ve her bir çalışan faaliyetlerini kendi özgün iradesine göre yürütür ki doğal olarak bu hem müşteriler nezdinde hem de şirket nezdinde istenen bir durum değildir.

- Yönetim şekli kaynaklı dışsal motivasyon davranışsal ve teknik hizmet kalitesini etkilemektedir. Yöneticiler işletmenin varlıklarını, kaynaklarını, risklerini yönetirken özellikle çalışanlara karşı tutum ve davranışları motivasyona etki eden güçlü bir unsurdur. Burada yöneticisinin tutum ve davranışları nedeniyle demotive olan teknisyenin müşteri karşısında görevini yaparken davranışsal hizmet kalitesi düşeceği gibi teknisyenin görevini layıkıyla yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyacağı teknik ve beceri eğitimleri, teknik ekipman, ölçü aletleri, vs. gibi konulara yönetimce yatırım yapılmaması da teknisyenin teknik hizmet kalitesini ve bunun doğal çıktısı olan müşteri memnuniyetini düşürecektir.
- Bir diğer önemli bulgu ise yönetim şekli ve çalışma şartlarından kaynaklanan dışsal motivasyonun içsel motivasyona pozitif etkisidir. Burada hem özgün çalışma kaynaklı hem de kendi yetkinliklerinden dolayı başarı hissi kaynaklı içsel motivasyona etkiden söz etmek mümkündür. Kendisine ve ihtiyaç duyduğu ekipmanlarına yatırım yapılmış, olumlu bir yönetici tavrı ile ayrıca hoşlandığı bir ortamda sevdiği arkadaşları ile çalışmakta olan teknisyen yüksek bir özgüven ve düşük stres ile müşterilere hizmet sunmaya devam edecektir.
- Çalışma şartları bağlamındaki dışsal motivasyonun ise davranışsal ve teknik hizmet kalitesi üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.
- İçsel ve dışsal motivasyon unsurlarının müşteriye sunulan hizmet kalitesi üzerinde bir etkisi olsa da; yapılan analizler sonucunda ulaşılan ilginç bulgu bu etkinin tahmin edildiği kadar büyük olmadığını göstermektedir. Buradan çıkan sonuç ise müşterilere sunulan hizmetin kalitesini sağlamak veya artırmak için sadece hizmet çalışanlarının motivasyon düzeylerini yükseltme yönündeki çabaların istenen sonucu sağlamayacağı yönündedir. Hizmet çalışanlarının motivasyon düzeylerini yüksek tutmanın dışında diğer konulara da önem verilmesi gerekmektedir.

Çalışan motivasyonunun müşteri memnuniyetine etkileri üzerine yapılmış akademik araştırmalar:

Literatür tarandığında bu çalışmada yapılmış olan analiz ve değerlendirmelerin başka akademik çalışma sonuçları tarafından desteklendiğini söylemek mümkündür. Bunlara bazı örnekler vermek gerekirse:

Hizmet performansı açısından düşünüldüğünde hizmet verimliliği ile algılanan hizmet kalitesi arasında karşılaştırmalı bir analizi gereklidir. Çalışanın etkin ve etkili olması önemli bir kaldıraç etkisi yaratır. Dolayısıyla ideal ve motivasyon ile müşteriye sunulan hizmetin kalitesi arasında bir ilişki söz konusu olduğu için motivasyon aynı zamanda kritik bir başarı faktörü olarak incelenmektedir[256].

İlk kademe hizmet çalışanları açısından müşteri yönelimli davranışlar oldukça önemlidir. Bir hizmet çalışanı dostça davranmalı, müşterileri düşündüğünü hissettirmeli ve böylece müşterileri memnun etmelidir. Bu açıdan bakıldığında hizmet etkileşimine yönelik hizmet becerileri hizmet endüstrisinde temel unsurlardır. Söz konusu becerilerin birincisi hizmet çalışanının bilgisi, uzmanlığı ve yeterliliğini ifade eden teknik becerileridir. Diğer yandan müşterinin algı, düşünce ve hislerini görebilme şeklinde sosyal beceriler gerekmektedir. Ayrıca güçlü bir müşteri yönelimli davranış için motivasyon önemli bir güçtür[257].

Çalışan motivasyonu çalışanın kendi algısında yer alan unsurlar olabileceği gibi yöneticinin bu motivasyonu güçlendirmesine yönelik çabaları veya destek mekanizmaları da önemlidir. Yöneticilerin söz konusu eylemlerinin çalışanların kendilerini tanımaları yönünde önemli olduğu belirtilmektedir. Yöneticiler daha sert veya daha yumuşak hatlı bir yöntem seçerek çalışanın motivasyonu yönünde rol oynayabilmektedir. Kurgulanan temel model yöneticinin çalışanın algısını bu yönde güçlendirdiği ya da çalışanın algısını güçlendirme yoluyla içsel motivasyonu yükselttiği yönündedir[258].

[256] Armando Calabrese, "Service productivity and service quality: A necessary trade-off", *Int. J. Production Economics*, 2012, s. 801-802.
[257] Yi-Chieh Wang, Ching-Ching Luo, Yang-Fei Tai, "Implementation of delightful services: From the perspective of frontline service Employees", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2017, s. 93.
[258] Maria Falk Mikkelsen, Christian Bøtcher Jacobsen, Lotte Bøgh Andersen, "Managing Employee Motivation: Exploring the Connections Between Managers' Enforcement Actions, Employee Perceptions and Employee Intrinsic Motivation", *International Public Management Journal*, 2015, s. 184-187.

Yapılan bazı çalışmalarda motivasyon açısından çalışanların daha büyük bir amaca hizmet etmek, daha adil bir çalışma ortamının sağlanması ve daha iyi ve güzel koşullarda bir tecrübe yaşaması beklentisi söz konusudur. Dolayısıyla özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bu dengenin belirlenmesi ve bir performans göstergesi olarak ele alınması önemlidir[259].

Daha önce de belirtildiği üzere çalışanların işe yönelik sonuçlarının ya da performanslarının motivasyonla bağlantılı olduğu bir gerçektir. Ancak diğer yandan işe yönelik belirli unsurların motivasyon bağlamında hizmet elemanlarının iş performanslarını olumlu veya olumsuz etkileyebileceği belirtilmektedir. İş stresi, yöneticinin yeterliliği ile iş motivasyonu ve yönetici performansı bu kapsamda değerlendirilebilir. Söz konusu unsurların hizmet kalitesi ile etkileşimi söz konusudur. Ayrıca algılanan hizmet kalitesine yönetici yeterliliğinin pozitif düzeyde ve düşük iş motivasyonunun da negatif etkilediği belirtilmektedir[260].

Şirket yönetimlerinin müşterilere sunulmakta olan hizmet kalitesini ve dolayısıyla da müşteri memnuniyetini artırmak ve güçlendirmek adına yaptığı faaliyetlerin sadece çalışan motivasyonu odaklı olmaması gerekmektedir. Hizmet çalışanlarının tatmin veya motive edilerek işe ve işletmeye bağlanmalarının sağlanabileceğinin bir gereklilik ancak hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti için yeterli olmadığı görülmektedir.

Sektöre yönelik öneriler:

Yapılmış olan akademik çalışmalar ve birçok işletmenin uygulamaları günümüzde iş performanslarını yükseltmek için çalışan motivasyonu ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye çok önem verildiğini göstermektedir. Günümüz katı rekabet şartlarında mücadele ederek yüksek performans sağlayabilmeleri için işletmeler, yüksek motivasyona sahip, hedeflerini sahiplenmiş, inovatif ve analitik düşünen çalışanlara sahip olmaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu perspektiften bakıldığında çalışanların motivasyon düzeyleri kritik öneme sahip bir unsur olarak kendisini göstermektedir. Akademik düzeyde yapılan çeşitli çalışmalar iş görenlerin

[259] Lynn De Vito vd., "Employee Motivation based on the Hierarchy of Needs, Expectancy and the Two-Factor Theories Applied with Higher Education Employees", *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, Vol. 3, 2016, s. 25-28.
[260] Mariana Tenreng, "Perceived Service Quality: The Effects of Work Stress, Competence, Motivation and Mediating Role of Manager Performance", *International Journal of Managerial Studies and Research*, Volume 4, Issue 8, August 2016, s.49, 51.

motivasyonu ile müşterilerin kendilerine sunulan hizmetlerden memnuniyet dereceleri arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu savunmaktadır.

Müşteri ile doğrudan temasta olacak olan hizmet çalışanlarının işe alımlarında çok seçici davranılmalıdır. İşe alınacak olan hizmet çalışanlarının işin gerektirdiği teknik bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olmasına özen gösterilmelidir. Ayrıca fiziksel özellikler ile tutum ve davranış kalitesi de hitap edilecek hedef kitleye uygun seçilmelidir. Davranışsal hizmet kalitesini negatif yönde etkilediği için aşısı şekilde özgün çalışmaya alışmış, sürekli kendi kararlarını kendisi vermek isteyen profiller hizmetin standartlaştırılmasına engel olacağı için çok tercih edilmemelidir.

Hizmet çalışanlarının ücret ve prim gibi ekonomik kazançları işletme içerisinde adil ve makul bir denge içerisinde yapılandırılmalıdır. Tüketici ile direkt temasta olan bu çalışanların müşterinin memnuniyeti ve yeniden satın alma kararı üzerindeki etkisi ihmal edilmemelidir. Yine bu ekonomik girdilerin seviyesi sektördeki benzer firmaların altında kalmamalıdır. Zira bu durumda da çalışan devir hızı yüksek olur ki bu hiç istenmeyen bir durumdur.

Gelişen teknolojiye ve pazara yeni sunulan ürün ve hizmetlere paralel olarak hizmet çalışanları sürekli olarak teknik eğitimlere tabi tutulmalıdırlar. Ayrıca değişen pazar şartları ve müşteri beklentilerine uygun olarak da davranışsal eğitimlere katılımları sağlanmalıdır. Bu eğitimler sayesinde hizmet çalışanları müşterilerin teknik ve davranışsal yöndeki beklentilerine karşılık verebilecek ve işletmenin imajına katkı sağlayarak rekabet üstünlüğü sağlamasına katkı yapabilecektir.

Hizmet çalışanlarına da diğer çalışanlarda olduğu gibi işletme içerisinde kariyer imkânları sağlanmalıdır. Yapılan işin cinsine göre iş genişletme, zenginleştirme, rotasyon gibi yönetsel araçlar etkin bir şekilde kullanılmalı ve başarıları ödüllendirilmelidir.

Örgüt iklimi de diğer bir önemli unsur olarak dikkatle ele alınması gerekir. Çalışanların kendilerini güvende hissedebilecekleri, saygın ve kaliteli ilişkilerin geçerli olduğu, çift yönlü açık ve şeffaf iletişim kanallarının açık olduğu bir örgüt iklimi yaratmak yönetimin başlıca hedeflerinden birisi olmalıdır. Özellikle uç noktada görev yapmakta olan hizmet çalışanlarına işletme içerisinde kendilerine verilen önem açık bir şekilde hissettirilmelidir. Gerçekleştirilecek olan iyi kurgulanmış çeşitli toplantı ve

aktiviteler ile bu husus desteklenmelidir. Bu toplantılarda işletmenin genel stratejisi ve hizmet çalışanlarının bu strateji içerisindeki önemli rollerine önemle vurgu yapılmalıdır.

Hizmet çalışanlarının yönetiliş şekli motivasyon bağlamında son derece baskın bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle hizmet çalışanının yöneticisinin iletişim tarzı, karar verme yetkinliği ve çalışanları başarılı bir iş karşısında takdir etmesi önemlidir. Yani sadece hizmet çalışanının doğru seçilmesi ve eğitilmesi yeterli gelmemektedir. Aynı zamanda bu çalışanların yöneticilerinin de uygun profilde olması ve yönetsel yetkinliklere sahip olup bunları uygulaması hizmet çalışanının motivasyonu açısından önemlidir. Yönetici hizmet çalışanlarının organizasyon içerisinde üstlendikleri önemli rolün ve işlerinin zorluğunun bilincinde olmalı ve buna uygun bir davranış sergilemelidir. Ancak bu arada hizmet kalitesinin olumsuz yönde etkilenmemesi için müşteri ile direkt temasta olan hizmet çalışanlarına aşırı otonomi verilmemesi gerektiği ve işlerin belirli bir kurumsal disiplin çerçevesi içerisinde yönetilmesi gerektiği de görülmektedir.

Son olarak da hizmet çalışanının görevini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu teknik ekipmanlar ve sistemsel altyapılara yapılacak olan yatırım üzerinde önemle durulmalıdır. Yukarıda sayılmış olan hususların tamamı yerine getirilmiş olsa da görevini yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu ekipmanları kendisine sağlanmamış olan hizmet çalışanlarını motive etmek ve onların da müşterileri memnun etmelerini beklemek doğru olmayacaktır. Burada söz edilen teknik ekipmanlar yapılan işin cinsine göre değişiklik göstermekle birlikte işletme yönetimine düşen görev bu bağlamda gelişen teknolojileri ve yeni ekipmanları yakinen takip ederek bunlardan gerekli olanlarının hizmet çalışanlarına sağlanmasıdır. Tabidir ki bu tarz ekipmanların belli periyodlarla kalibrasyona tabi tutulması ve gerektiğinde yenilenmesi için de gerekli süreçlerin ve bütçelerin oluşturulması gerekmektedir. Sistemsel alt yapı olarak ise hizmet çalışanlarının günün teknolojisine uygun bilgisayar, akıllı telefon ve tabletlerle desteklenmesi gerekmektedir. Sektörden bağımsız olarak yüksek işlem hacimleri, hata riski, verimlilik kaybı, marka imajı gibi daha pek çok nedenden dolayı bu gibi cihazlar günümüzün olmazsa olmazı haline gelmiştir. Bu cihazlarda çalışacak olan CRM ve diğer yazılımlar da konunun diğer boyutunu oluşturmaktadır. Çalışılan sektöre bağlı olarak pazarda çok çeşitli yazılımlar bulunabilmektedir. Hangi yazılımın alınıp devreye sokulacağına karar vermeden önce işletmenin ihtiyaçları ve yazılımların sunabildikleri uzmanlardan oluşmuş ekipler tarafından çok iyi bir şekilde karşılaştırılmalı ve farklılıklar masaya yatırılmalıdır. Bu ekiplere işletmenin bilgi işlem, süreç yönetimi, iş geliştirme

ekiplerinden temsilcilerin yanında mutlaka o yazılımı bizzat kullanacak olan müşteri ile direk temastaki hizmet çalışanlarından da temsilciler katılmalıdır. İhtiyaç duyulan yazılımların işletme içi kaynaklar tarafından hazırlanması da mümkün olup bu daha büyük ölçekli işletmeler tarafından tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntem tercih edilse de yine de çalışma ekiplerinde bu yazılımı daha sonra kullanacak olan hizmet çalışanlarının da bulunması gerekmektedir. Aksi durumda ortaya sahanın ihtiyaçlarına karşılık veremeyen bir yazılım çıkacaktır ki bu da işletme için maliyet, zaman, imaj ve çalışan demotivasyonu gibi bir çok kayıplara yol açacaktır.

Yüksek teknolojinin hemen hemen her alana girmiş olması, robot kullanımları, dijitalleşme, yapay zekâ (AI), nesnelerin interneti (IoT) gibi günümüz trendleri ile birlikte insana verilen değerin gittikçe azalmakta olduğu bir gerçektir. Teknolojik yenilikler tabii ki kaçınılmazdır ve olması gerekir. Ancak özellikle emek yoğun hizmet işletmeleri bir yandan bu teknolojik konulara yatırım yaparken ve süreçlerinde iyileştirmeler sağlarken müşteri ile son teması sağlamakta oldukları hizmet çalışanlarına da yatırım yapmak ve onların motivasyonunu yüksek tutmak zorunladırlar.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

ADAIR John, *Etkili Motivasyon: İnsanlardan en iyi verimi nasıl alabilirsiniz*, çev. Salih Uyan, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2006.

AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994.

ALTINTAŞ Murat Hakan, *Tüketici Davranışları: Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine*, Bursa: Alfa Yayınları, 2000.

AŞIKOĞLU Meral, *Motivasyon: İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak*, İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996.

AYTAÇ Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005.

AYTAÇ Serpil, *İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2004.

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

BAŞARAN İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Gül Yayınevi, 1991.

CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.

DAVIS Keith, *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul. 1984.

DEĞERMEN H. Anıl, *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati: Hizmet Kalitesi ile Müşteri Sadakatinin Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006.

DUBRIN Andrew J., *Applying Psycology: Individual and Organizational Effectiveness*, Prentice Hall, New Jersey, 2004.

EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1993.

EKER Ayşe, *Örgütsel Psikoloji*, İzmir: Aklı Selim Ofset,1990.

ENGEL James F., BLACKWELL Roger D., MİNİARD Paul W., *Consumer Behaviour*, The Dreyden Press, New York, 1995,

ERDEM Selman, *Psikoloji*, Fil Yayınevi, İstanbul, 1990.

EREN Erol, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1993.

FORD Robert N., *Motivation Through The Work İtself*, American Management Association, 1969.

GARİH Üzeyir, *İş Hayatında Motivasyon*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.

GARY Johns, SAKS Alan M., *Organizational Behaviour: Understanding and Managing at Work*, Addison Wesley Longman, Toronto, 2001.

GENÇ Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon Çağdas Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004.

GRIFFIN Jill, *Customer Loyality: How to Earn It How to Keep It*, Lexington Books, New York, 1995.

GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz vd. *Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2007.

HAGEMANN Gisela, *Motivasyon El Kitabı: The Motivation Manual*, çev. Göktuğ Aksan, İstanbul: Rota Yayınları, 1995.

HICKS Herbert G., *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, çev. Osman Tekok, Ankara: Turhan Kitabevi, 1979.

ISHIKAWA Kaoru, *Toplam Kalite Kontrol*, İstanbul: KalDer Yayınları 7, 1995.

KALDER, *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*, Türkiye Kalite Derneği Yayınları.

KARAMAN Füsun, *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*, İstanbul: Etap Yayınevi, 2010.

KAVRAKOĞLU İbrahim, Kalite: *Kalite Güvencesi ISO9000 ve Toplam Kalite*, İstanbul: Dünya Ekonomi Politika, 1993.

KAYA İsmail, *Muhterem Müşterimiz*, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2000.

KAYNAK Tuğray, *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.

KESER Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel, 2006.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1993.

KOVANCI Ahmet, *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

LAIN Maitland, *İnsanları Motive Etmek*, çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 1997.

LUTHANS Fred, *Organizational Behaviour, 6th edition*, Mc Graw Hill, 1992.

MILLER Jack E., PORTER Mary, DRUMMOND Karen Eich, *Supervision in The Hospitality Industry*, John Wiley Sons Inc., New York, 1998.

MINNER John B., *Industrial Organizational Physhology*, Mc Graw Hill, 1992.

NAUMANN Earl, GİEL Kathleen, *Customer Satisfaction Measurement and Management*, ASQ Quality Pres, 1995.

NOE Raymond A., *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, çev. Canan Çetin, İstanbul: Beta Basın Yayın, İstanbul, 2009.

ONARAN Oğuz, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Sevinç Matbaası, 1981.

ÖNEN Levent, TÜZÜN M. Burak, *Motivasyon*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2005.

ÖZER A. Kadir, *Gerçekçi Yönetişim: Yönetici Liderlik Modeli*, İstanbul: Varlık Yayınları, 1997.

ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996.

ÖZNUR Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitapevi, 2000.

ÖZTÜRK Sevgi Ayşe, *Hizmet Pazarlaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.

PEKER Ömer, *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAE Yayınları, 1995.

ROBBINS Stephen P., DECENZO David A., *Organisational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall, New Jersey, 2001.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995.

TAŞKIN Erdoğan, *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000.

TOZLUYURT Erkan, ŞENEL Gökhan, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri Yayınları.

TÜRKO R. Metin, *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Ankara: Sevinç Matbaası, 1973.

YILMAZ Erol, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Alp Yayınları, 2005.

MAKALELER

ADOMAITIENĖ Roma, SLATKEVIČIENĖ Giedrė, “Employee Satisfaction and Service Quality in Contact Centers”, *Economics & Management*, 2008, ss. 770-775.

AHMAD Muhammad Bilal, WASEY Ejaz, MALIK Saif Ullah, “Impact Of Employee Motivation On Customer Satisfaction: Study Of Airline Industry In Pakistan”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.4, No.6, 2012, ss. 531-539.

AKÇAKAYA Murat, “Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği”, *Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.6, S.2, Ankara, 2004, ss. 187-214.

AKTER Shahriar, D'AMBRA John, RAY Pradeep, “An evaluation of PLS based complex models: The roles of power analysis, predictive relevance and GoF index”, *University of Wollongong*, 2011.

AL-ABABNEH Mukhles M. vd., “The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry”, *Research in Hospitality Management*, 2018, ss. 55-62.

ANDERSON Rolph E., SWAMINATHAN Srinivasan, “Customer satisfaction and loyalty in e-markets: A PLS path modeling approach”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 2011, ss. 221-234.

ARASLI Hüseyin, DASKIN Mustafa, SAYDAM Serdar, “Polychronicity and Intrinsic Motivation as Dispositional Determinants on Hotel Frontline Employees’ Job Satisfaction: Do Control Variables Make a Difference?”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 2014, ss. 1395-1405.

ARIANI Dorothea Wahyu, “Employee Satisfaction and Service Quality: Is There Relations?”, *International Journal of Business Research and Management*, Vol.6, Issue 3, 2015, ss. 33-44.

ASHILL Nicholas J., CARRUTHERS Janet, KRISJANOUS Jayne, “The effect of management commitment to service quality on frontline employees' affective and performance outcomes: An empirical investigation of the New Zealand public

healthcare sector", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(4), 2006, ss. 271-278.

AVEY James B., HUGHES Larry W., NORMAN Steven M., LUTHANS Kyle W., "Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity", *Leadership & Organization Development Journal, 29(2),* 2008, ss. 110-126.

AZIRI Brikend, "Job satisfaction: A literature review", *Management Research & Practice*, 3(4), 2011, ss. 77-86.

BARNES Donald, PONDER Nicole, HOPKINS Christopher D., "The impact of perceived customer delight on the frontline employee", *Journal of Business Research*, 2015, ss. 433-441.

BAWA M. A., "Employee Motivation and Productivity: A review of literature and implications for management practice", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol.V, Issue 12, 2017, ss. 662-673.

BEATTY Sharon E. vd., "Frontline Service Employee Compliance With Customer Special Requests", *Journal of Service Research*, Vol.19, 2016, ss. 158-173.

BERGKVIST Lars I., ROSSITER John, "The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs", *Journal of marketing research*, 44(2), 2007, ss. 175-184.

BETTENCOURT Lance A., GWINNER Kevin, "Customization of the service experience: the role of the frontline employee", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7, 1996, ss. 3-20.

BOURINI Islam vd., "Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behaviour", *European Research on Management and Business Economics*, 25(1), 2019, ss. 8-14.

BOYD Neil M., NOWELL Branda, "Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: a simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context", *Public Management Review*, 2020, ss. 1024-1050.

BÖHLER Maren, WEBER Armin, WINTER Stefanie, "Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – Zusammenhaenge und gemeinsame Einflussfaktoren", *Mannheimer Beitraege zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 01/2001, Mannheim, 2001.

BRAMULYA Ridho vd., "Impact of relationship marketing, service quality and customer orientation of service employees on customer satisfaction and behavioral intentions and its impact on customer retention", *International journal of Economics, Commerce and Management*, 2016, ss. 151-163.

BRIGGS Elten, JARAMILLO Fernando, NOBOA Fabrizio, "Explicating customer orientation's influence on frontline employee satisfaction", *The Service Industries Journal*, 2015, ss. 133-151.

BRO Louise Ladegaard, ANDERSEN Lotte Bøgh, BØLLINGTOFT Anne, "Low-Hanging Fruit: Leadership, Perceived Prosocial Impact, and Employee Motivation", *International Journal of Public Administration*, Vol.40, No.9, 2017, ss. 717-729.

CADWALLADER Susan vd., “Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation”, *Journal of the Academic Marketing Science*, 38, 2010, ss. 219-239.

CALABRESE Armando, “Service productivity and service quality: A necessary trade-off”, *Int. J. Production Economics*, 2012, ss. 800-812.

CAMBRA-FIERRO J., MELERO-POLO I., VÁZQUEZ-CARRASCO R., “The role of frontline employees in customer engagement”, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 2014, ss. 67-77.

CANDAN Burcu, “Otomobil Sahiplerinin Satış Sonrası Hizmetlerden Beklentileri ve Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi Üzerine Bir Saha Arastırması”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl 13, 1999.

CARUANA Albert, MONEY Arthur H., BERTHON Pierre R., “Service quality and satisfaction–the moderating role of value”, *European Journal of Marketing* 34(11/12)*,* 2000, ss. 1338-1352

CHAN Kimmy Wa, WAN Echo Wen, “How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism”, *Journal of Marketing*, Vol.76, 2012, ss. 119-137.

CHEAH Jun-Hwa, SARSTEDT Marko, RINGLE Christian M., RAMAYAH T., TING Hiram, “Convergent validity assessment of formatively measured constructs in PLS-SEM”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), 2018, ss. 3192-3210.

CHURCHILL Gilbert A. JR, SURPRENANT Carol, “An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, 1982, ss. 491-504.

CIAVOLINO Enrica vd., “High-order PLS path model for multi-group analysis: The prosumer ship service quality model”, *Quality & Quantity*, 53(5), 2019, ss. 2371-2384.

COELHO Filipe vd., “Climate perceptions and the customer orientation of frontline service employees”, *The Service Industries Journal*, 2020, ss. 1343-1357.

COELHO Filipe, AUGUSTO Mario, “Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees”, *Journal of Service Research*, 2010, ss. 426-438.

COELHO Filipe, AUGUSTO Mario, LAGES Luis Filipe, “Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Rpole Stress and Intrinsic Motivation”, *Journal of Retailing*, 2011, ss. 31-45.

COLYER Lesley, “Avis-Where Employee Takes Ownership of Customer Service”, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol.7, Issue 1, 1997, ss. 19-26.

ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2005, ss. 23-39.

ÇELTEK Evrim, “Motivasyon Yönetimi”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2004.

DASKIN Mustafa, ARASLI Hüseyin, KASIM Azilhan, “The impact of management commitment to service quality, intrinsic motivation and nepotism on front-line

employees' affective work outcomes", *International Journal of Management Practice*, 8(4), 2015, ss. 269-295.

DE VITO Lynn vd., "Employee Motivation based on the Hierarchy of Needs, Expectancy and the Two-Factor Theories Applied with Higher Education Employees", *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, Vol 3, 2016, ss. 20-32.

DEFGAAUW Josse, DUR Robert, "Signaling and Screening of Workers Motivation", *Cessifo Working Paper*, No.1099, Category 4, Labour Markets, 2003.

DEMİRBAĞ Ebru, "Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi", *İstanbul: Ticaret Odası Yayını, İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi*, 3, 2004.

DOBRE Ovidiu-Iliuta, "Employee motivation and organizational performance", *Review of Applied Socio - Economic Research*, Vol.5, Issue 1, 2013, ss. 53-60.

EHRHART Karen Holcombe vd. "Service Employees Give as They Get: Internal Service as a Moderator of the Service Climate–Service Outcomes Link", *Journal of Applied Psychology*, 2010.

EKİNCİ Yüksel, DAWES Philip L., "Consumer perceptions of frontline service employee personality traits, interaction quality, and consumer satisfaction", *The Service Industries Journal*, 2009, ss. 503-521.

ELMADAĞ Ayşe Banu, ELLINGER Alexander E., FRANKE George R., "Antecedents and Consequences Of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2014, ss. 95-110.

ERKUT Haluk, "Verimlilik Özendirme", *Ankara: Verimlilik Dergisi MPM Yayınları*, Sayı 4, 1992.

EROĞLU Ergün, "Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34, İstanbul, 2005, ss. 7-25.

FAIZAN Ali vd., "The effect of technical and functional quality on guests' perceived hotel service quality and satisfaction: A SEM-PLS analysis", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(3) 2017, ss. 354-378.

FARMER Richard, SUNDBERG Norman D., "Boredom Proneness - The development and Correlates of a New Scale", *Journal of Personality Assessment*, Vol.50, 1986, ss. 4-17.

FORBES David L., "Toward a Unified Model of Human Motivation", *Review of General Psychology*, Vol.15, 2011, ss. 85-98.

GANESH Anjali, "Understanding the Relationship between Employee Motivation and Customer Retention", *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, Vol.13 Issue 1, 2016, ss. 101-114.

GAZZOLI Gabriel, HANCER Murat, KIM Beom Cheol (Peter), "Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter", *Journal of Service Management*, 2013, ss. 382-400.

GAZZOLI Gabriel, HANCER Murat, PARK Yumi, "The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment On Customers' Perception of Service Quality: a Study in the Restaurant Industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 2010, ss. 56-77.

GRANDEY Alicia A., GOLDBERG Lori S., PUGH S. Douglas, "Why and When do Stores With Satisfied Employees Have Satisfied Customers: The Roles of

Responsiveness and Store Busyness", *Journal of Service Research*, 14, 2011, ss. 397-409.

GUDERGAN Siegfried, BEATSON Amanda, LINGS Ian, "Managing Service Staff as an Organizational Resource: Implications for Customer Service Provision", *Services Marketing Quarterly*, 2008, ss. 25-41.

GÜLMEZ Mustafa, DÖRTYOL İbrahim Taylan, "Perakendecilik Sektöründe İş Gören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma", *Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 2009, ss. 27-44.

HAIR Joe F., RINGLE Christian M., SARSTEDT Marko, "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2011, ss. 139-152.

HAIR Jr Joe F., HOWARD Matt C., NITZL Christian, "Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis", *Journal of Business Research*, 2020, ss. 101-110.

HAIR Joseph F., SARSTEDT Marko, PIEPER Torsten M., RINGLE Christian M., "The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications", *Long range planning*, 45(5-6), 2012, ss. 320-340.

HALIS Muhsin, "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşletme Performansı", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (4), 2007, ss. 47-65.

HAMID M. R. Ab, SAMİ Waqas, SİDEK M. H. Mohmad, "Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion", *Journal of Physics: Conf. Series*, 890, 2017.

HANSEN Frederick, SMITH Michele, HANSEN Ries B., "Rewards and Recognition in Employee Motivation", *Sage Publications*, 2002, ss. 64-72.

HARDRE Patricia L., "Beyond Two Decades of Motivation: A Review of the Research and Practice in Instructional Design and Human Performance Technology", *Human Resource Development Review*, Vol.2, 2003, ss. 54-81.

HAYS Julie M., HILL Arthur V., "A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning and percived service quality", *Journal of Operations Managements*, 19(3), 2001, ss. 335-349.

HAYS Julie M., HILL Arthur V., "Service Guarantee Strength: The key to service quality", *Journal of Operations Managements*, 2006, ss. 753-764.

HE Ping, MURRMANN Suzanne K., PERDUE Richard R., "An Investigation of the Relationships among Employee Empowerment, Employee Perceived Service Quality and Employee Job Satisfaction in a U.S. Hospitality Organization", *Journal of Foodservice Business Research*, 13(1), 2010, ss. 36-50.

HENNIG-THURAU Thorsten, "Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention", *International Journal of Service Industry Management*, 2004, ss. 460-478.

HERNAUS Tomislav, MIKULIĆ Josip, "Work characteristics and work performance of knowledge workers", *EuroMed Journal of Business*, 9(3), 2014, ss. 268-292.

HIRSCHFELD Robert R., "Does Revising The Intrinsic And Extrinsic Subscales Of The Minnesota Satisfaction Questionnaire Short From Make A Difference", *Educational And Psychological Measurment*, Vol.60, No.2, April 2000, ss. 255-270.

HUI C.Harry vd., “The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2008, ss. 151-172.

HUR Won-Moo, MOON Taewon, JUN Jea-Kyoon, “The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation”, *Journal of Services Marketing*, Vol.30, Nr.1, 2016, ss. 302-315.

HUR Won-Moo, MOON Tae-Won, JUNG Yeon Sung, “Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction”, *Journal of Services Marketing,* 29(1), 2015, ss. 71-80.

HUSNA Nor vd., “How Organizational Management Affect Employees’ Motivation and Service Quality: A Study of Kentucky Fried Chicken (KFC)”, *International Journey of Applied Business and International Management*, Vol.5, Nr.2, 2020, ss. 73-81.

IZOGO Ernest Emeka, “Customers’ service quality perception in automotive repair”, *African Journal of Economic and Management Studies,* 6(3), 2015, ss. 272-288.

JAUHARI Hemang, SINGH Shailendra, KUMAR Manish, “How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol.30, 2017, ss. 30-48.

JHA Subhash vd. “Effects of frontline employee role overload on customer responses and sales performance”, *European Journal of Marketing*, Volume 51, Issue 2, 2017, ss. 282-303.

JIANG Jing vd., “Do feelings matter? The effect of leader affective presence on employee proactive customer service performance”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.32, 2020, ss. 2305-2323.

JORDAN Samantha L. vd., ”Toward a Work Motivation Conceptualization of Grit in Organizations”, *Group & Organization Management*, Vol.44(2), 2019, ss. 320-360.

JURKIEWICZ Carole L., MASSEY Tom K. Jr., BROWN Roger G., “Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study”, *Public Productivity & Management Review*, Vol.21, Issue 3, 1998, ss. 230-250.

KANFER Ruth, “Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology”, *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol.1, 1990, ss. 75-170.

KANTE Macire, CHEPKEN Christopher, OBOKO Robert, “Partial Least Square Structural Equation Modelling’ use in Information Systems: An Updated Guideline of Practices in Exploratory Settings”, *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 6(1), 2018, ss. 49-67.

KASIRI Leila Agha vd., “Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction and loyalty”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2017, ss. 91-97.

KATTARA Hanan Saad, WEHEBA Dina, AHMED Ossman, “The impact of employees' behavior on customers' service quality perceptions and overall satisfaction”, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Vol.4, 2015.

KIAN Tan Shen, YUSOFF Wan Fauziah Wan, RAJAH Sivan, “Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two”, *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 2014, ss. 94-102.

KIFFIN-PETERSEN Sandra A., SOUTAR Geoffrey N., “Service employees’ personality, customer orientation and customer incivility”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2020.

KILIÇ Ömer, “Tüketicinin Tatmini ve Şikâyet Davranışı: Dayanıklı Tüketim Mamullerinde Tüketicinin Şikâyet Davranışının Araştırılması”, *İstanbul: Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 41, 1993.

KIM Hyun Jeong Jenny, “Service orientation, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: Testing a structural model”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(6), 2011, ss. 619-637.

KIM Wansoo, “Customers' Responses to Customer Orientation of Service Employees in Full-Service Restaurants: A Relational Benefits Perspective”, *Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, 2009, ss. 153-174.

KIM Wansoo, CHIHYUNG Ok, “Customer Orientation of Service Employees and Rapport: Influences On Service-Outcome Variables in Full-Service Restaurants”, *Journal of Hospitality & Tourism Research* 34 (1), 2010, ss. 34-55.

KLOUTSINIOTIS Panagiotis V., MIHAIL Dimitrios M., “The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality”, *Employee Relations*, 2018.

KOCMAN Andreas, WEBER Germain, “Job Satisfaction, Quality of Work Life and Work Motivation in Employees with Intellectual Disability: A Systematic Review”, *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31, 1-22, 2018, ss. 1-22.

KOOIJ Dorien T.A.M., KANFER Ruth, “Lifespan Perspectives on Work Motivation”, Work Across the Lifespan, 2019, ss. 475-493.

KREYE Melanie E., “Employee motivation in product-service system providers”, *Production Planning & Control*, 2016, ss. 1249-1259.

KUBICEK Bettina, PAŠKVAN Matea, BUNNER Johanna, “The bright and dark sides of job autonomy”, *Job demands in a changing world of work,* 2017, ss. 45-63.

KURDI Barween Al, ALSHURIDEH Muhammad, ALNASER Ahmad, “The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning”, *Management Science Letters*, 10, 2020, ss. 3561-3570.

LABARBERA Priscilla A., MAZURSKY David, “A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction, The Dynamic Aspect of the Cognitive Process”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No.4, 1983, ss. 393-404.

LAM Simon S. K., “SERVQUAL: A tool for measuring patients' opinions of hospital service quality in Hong Kong”, *Total quality management*, 8(4), 1997, ss. 145-152.

LANGFRED Claus W., “Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams”, *Academy of Management Journal*, 47(3), 2004, ss. 385-399.

LEE Michael T., RASCHKE Robyn L., “Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach”, *Journal of Innovation & Knowledge*, 2016, ss. 162-169.

LEE Sang M., LEE DonHee, KANG Chang-Yuil, “The impact of high-performance work systems in the health-care industry: employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty”, *The Service Industries Journal*, 32(1), 2012, ss. 17-36.

LESTARI Sri Isfantin Puji vd., “The effect of customer’s orientation of service employee on customer’s satisfaction of health services”, *International Journal of Economics and Business Administration*, Vol.VII, Issue 2, 2019 ss. 270-278.

LESTARI Sri Isfantin Puji, AMBARWATI Retnoning, “The Effect of MCSQ and COSE on Customer Loyalty Through Customer Satisfaction in Private Hospital in Surakarta”, *3rd International Conference on Education, Sports, Arts and Management Engineering*, Atlantis Press, 2018, ss. 512-514.

LEWIS Barbara R., GABRIELSEN Gard O.S., “Intra-organisational Aspects of Service Quality Management: The Employees’ Perspective”, *Service Industries Journal*, 1998, ss. 64-89.

LI Li vd., “Work stress, work motivation and their effects on job satisfaction in community health workers: a cross-sectional survey in China”, *BMJ Open*, 2014.

LIEWENDAHL Helena Elisabeth, HEINONEN Kristina, “Frontline employees’ motivation to align with value propositions”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2020, ss. 420-436.

LIN Wen-Bao., “The Exploration Of Customer Satisfaction Model From A Comprehensive Perspective”, *Expert Systems With Applications*, 33 (1), 2007, ss. 110-121.

LUNENBURG Fred C., “Goal-Setting Theory of Motivation”, *International Journal Of Management, Business And Administration*, Vol.15, Nr.1, 2011.

MASEKO Thokozani S. B., “Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation”, *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2017.

MATTHEWS Lynn vd., “When and how frontline service employee authenticity influences purchase intentions”, *Journal of Business Research*, 2020, ss. 111-123.

MEDIANO Javier Morales, RUIZ-ALBA Jose L., “New perspective on customer orientation of service employees: A conceptual framework”, *The Service Industries Journal*, 33 (13-14), 2019.

MEESALA Appalayya, PAUL Justin, “Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 2018, ss. 261-269.

MENDOZA-SIERRA María Isabel vd., “Service Climate as a Mediator of Organizational Empowerment in Customer-Service Employees”, *Spanish Journal of Psychology*, 2014.

MEYER John P., BECKER Thomas E., VANDENBERGHE Christian, “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Anaysis and Integrative Model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.6, 2004, ss. 991-1007.

MICHEL John W., KAVANAGH Michael J., TRACEY J. Bruce, “Got Support? The Impact of Supportive Work Practices on the Perceptions, Motivation, and Behavior of Customer-Contact Employees”, *Cornell Hospitality Quarterly*, 2012, ss. 161-173.

MIKKELSEN Maria Falk, JACOBSEN Christian Bøtcher, ANDERSEN Lotte Bøgh, "Managing Employee Motivation: Exploring the Connections Between Managers' Enforcement Actions, Employee Perceptions and Employee Intrinsic Motivation", *International Public Management Journal*, 2015, ss. 183-205.

MILLS Peter K., CHASE Richard B., MARGULIES Newton, "Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy", *Academy of Management*, 1983, ss. 301-310.

MUKHERJEE Avinandan, MALHOTRA Neeru, "Does role clarity explain employee-perceived service quality?", *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 2006, ss. 444-473.

NAUMANN Earl, JACKSON Donald W. Jr, ROSENBAUM Mark S., "How to Implement a Customer Satistaction Program", *Business Horizons*, 1, 2001, ss. 37-46.

NIEDZ Barbara A., "Correlates of hospitalized patients' perceptions of service quality", *Research in Nursing & Health*, 21(4), 1998, ss. 339-349.

NOHRIA Nitin, GROYSBERG Boris, LEE Linda-Eling, "Employee Motivation: A Powerful New Model", *Harvard Business Review*, 2008.

OAKLEY James L., "Bridging the Gap Between Employees and Customers", *Journal of Marketing Management*, Vol.28, 2012, ss. 1094-1113.

ONDABU Ibrahim Tirimba, "A Theory of Human Motivation: The Tirimba Grouping Theory of Motivation", *SOP Transactions on Economic Research*, Vol.1, Nr.1, 2014, ss. 16-21.

ORAL Saime, KUŞLUVAN Zeynep, "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", *Ankara: Verimlilik Dergisi MPM Yayınları*, Sayı 3, 1997, ss. 93-116.

ORÇUNUS Ali Rıza, "Rekabetçi Yönetim ve Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli", *Ankara: Verimlilik Dergisi Toplam Kalite MPM Yayınları*, Özel Sayı, 1995, ss. 67-82.

ÖRÜCÜ Edip, YUMUŞAK Sedat, BOZKIR Yasin, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 2006, ss. 39-51.

PANTOUVAKIS Angelos, BOURANTA Nancy, "The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector", *The TQM Journal*, 25/2, 2013, ss. 186-201.

PARASURAMAN A., ZEITHAML Valarie A., BERRY Leonard L., "SERVQUAL: A Multiple-Item Scele For Measuring Consumer Perceptionof Service Quality", *Journal of Retailing*, 1988, ss. 12-40.

PARASURAMAN A., ZEITHAML Valeria A., BERRY Leonard L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 1985, ss. 41-50.

PIRIYATHANALAI Wimonphan, MUENJOHN Nuttawuth, "Is there a link? Employee satisfaction and service quality", *World Journal of Management*, 2012, ss. 82-92.

PORRAS González J.L vd., "The influence of digital capabilities on customer orientation of service employees (COSE) and its consequences on customer satisfaction and e-WOM within Family Businesses", *11th MBAcademy*

International Conference on Management Businesses Organisation and Innovation "Digitalization: The Internationalization of Innovation, Entrepreneurship, and Sustainability", Barcelona, 2018.

POYRAZ Kemal, TAŞKIN Ercan, KARA Hakan, "Demiryolları İşletmesi'nde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi ve Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 2004, ss. 73-88.

QURATULAIN Samina, AL-HAWARI Moh'D Ahmad, BANI-MALHEM Shaker, "Perceived organizational customer orientation and frontline employees' innovative behaviors: Exploring the role of empowerment and supervisory fairness", *European Journal of Innovation Management*, 2020.

RAJ Sahil, NIJJER Shivinder, ONGSAKUL Viput, SINGH Harpreet, "Determinants of key facets of job satisfaction in the banking sector: applying SMART PLS and artificial neural networks", *Journal for Global Business Advancement*, 12(2), 2019, ss. 298-323.

RAMLALL Sunil, "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations", *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, September 2004, ss. 52-63.

RITA Paulo, OLIVEIRA Tiago, FARISA Almira, "The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping", *Heliyon*, 5(10), 2019, e02690.

ROD Michel, ASHILL Nicholas J., "Management commitment to service quality and service recovery performance: A study of frontline employees in public and private hospitals", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 2010, ss. 84-103.

RUSANDY Deby Santyo, ASTUTI Widji, FIRDIANSJAH Achmad, "Effect of MCSQ and COSE on service recovery and its impact on customer satisfaction", *International research journal of management, IT and social sciences*, 2018, ss. 237-247.

SALAZAR John vd. "Food Service Employee Satisfaction and Motivation and the Relationship with Learning Food Safety", *Journal of Culinary Science & Technology*, 2005, ss. 93-108.

SALLEH Suzila Mat vd. "The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace", *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 2016.

SANDHU Moeed Ahmad vd., "Effect of Employee Motivation on Employee Performance", *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, Vol.3, 2017, ss. 85-100.

SARSTEDT Marko, HENSELER Jörg, RINGLE Christian M., "Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results", *Measurement and Research Methods in International Marketing,* 22, 2011, ss.195-218.

SARSTEDT Marko, RINGLE Christian M., "Treating unobserved heterogeneity in PLS path modeling: A comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies", *Journal of Applied Statistics*, 37(8), 2010, ss. 1299-1318.

SARSTEDT Marko, WILCZYNSKI Petra, "More for Less? A Comparison of Single-Item and Multi-Item Measures", *Die Betriebswirtschaft*, 69(2), 2009, ss. 211-227.

SCHAUFELI Wilmar B., BAKKER Arnold B., “Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept”, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 2010, ss. 10-24.

SENGUPTA Sunita Singh, “Growth in Human Motivation: Beyond Maslow”, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol.47, Nr.1, Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources, 2011, ss. 102-116.

SHAHZADI Irum, vd., “Impact of Employee Motivation on Employee Performance”, *European Journal of Business and Management*, Vol.6, 2014, ss. 159-166.

SICHTMANN Christina, SELASINSKY Maren von, DIAMANTOPOULOS Adamantios, “Service quality and export performance of business-to-business service providers: the role of service employee–and customer-oriented quality control initiatives”, *Journal of International Marketing*, 19(1), 2011, ss. 1-22.

SIGUAW Judy, BROWN Gene, WIDING Robert E., “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Forse Behavior and Attitudes”, *Journal of Marketing Research*, Vol.31, February 1994, ss. 106-116.

SINGH S. K., TIWARI Vivek, “Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: A case study”, *Management insight*, 7(2), 2011, ss. 31-39.

SNIPES Robin L., OSWALD Sharon L., LaTOUR Michael, ARMENAKIS A. Armenakis, “The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis”, *Journal of business research*, 58(10), 2005, ss. 1330-1339.

SOLMUŞ Tarık, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Cilt 6, Sayı 19, 2000.

SONG Miyeon, AN Seung-Ho, MEIER Kenneth J., “Quality Standards, Implementation Autonomy, and Citizen Satisfaction with Public Services: Sross-National Evidence”, *Public Management Review*, 2020, ss. 1-45.

STEERS Richard M., MOWDAY Richard T., SHAPİRO Debra L., “Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory”, *The Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 2004, ss. 379-387.

STOCK Ruth Maria, “Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation”, *Journal of Business Research*, 2016, ss. 4259-4268.

STOLZMANN Kelly L., METERKO Mark, SHWARTZ Michael, YOUNG Gary J., PEKOZ Erol A., BENZER Justin K., OSATUKE Katerine, WHITE Bert, MOHR David C., “Accounting for Variation in Technical Quality and Patient Satisfaction: The Contribution of Patient, Provider, Team, and Medical Center”, *Medical Care*, 48(8), 2010, ss. 676-682.

SÜREKLİ Derya, TEVRÜZ Suna, “Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, *Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını*, 1997.

TAGHIPOUR Azin, DEJBAN Reihane, “Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 84, 2013, ss. 1601-1605.

TEMPLER Klaus J., KENNEDY Jeffrey C., PHANG Riyang, “Customer orientation: The interactive effect of role clarity and learning goal orientation”, *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 2020.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ankara: Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 2005, ss. 23-45.

TENRENG Mariana, “Perceived Service Quality: The Effects of Work Stress, Competence, Motivation and Mediating Role of Manager Performance”, *International Journal of Managerial Studies and Research*, Vol.4, Issue 8, August 2016, ss. 43-56.

TREMBLAY Maxime A. vd., “Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research”, *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol.41, No.4, 2009, ss. 213-226.

TSAI Yafang, TANG Ta-Wei, “How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor”, *Total Quality Management*, 19 (11), 2008, ss. 1117-1126.

TÜRKYILMAZ Ali, ÖZKAN Coşkun, ”Ulusal Müşteri Memnuniyeti İndeksleri”, *Kalder Forum*, Sayı 16, 2005.

UÇKUN Ceylan Gazi, PELİT Elbeyi, “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, *Standart Dergisi*, 2003.

UĞURLU Özlem Yaşar, ÇOLAKOĞLU Emre, ÖZTOSUN Emre, “Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İş ve İnsan Dergisi*, 6 (1), Nisan 2019, ss. 93-106.

UKIL Minhajul Islam, “The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence From Financial Enterprises in Bangladesh”, *Business: Theory and Practice,* 17(2), 2016, ss. 178-189.

VAN DEN BROECK Anja, CARPINI Joseph, DIEFENDORFF James, ”Work Motivation: Where Do the Different Perspectives Lead Us”, *Oxford Handbook of Human Motivation*, 2.Ed, 2019.

VAN HOOFF Madelon L. M., VAN HOOFT Edwin A. J., “Boredom at work: Towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.26, 2017, ss. 133-148.

VILARES Manuel J., COELHO P. Santos, “The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model”, *European Journal of Marketing*, 37 (11/12), 2003, ss. 1703-1722.

VUJČIĆ Maja Tadić, OERLEMANS Wido G. M., BAKKER Arnold, “How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2017, ss. 81-93.

WANG Yi-Chieh, LUO Ching-Ching, TAI Yang-Fei, “Implementation of delightful services: From the perspective of frontline service employees”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2017, ss. 90-104.

WILDER Kelly M., COLLIER Joel E., BARNES Donald C., “Tailoring to Customers’ Needs: Understanding How to Promote an Adaptive Service Experience With Frontline Employees”, *Journal of Service Research*, 2014, ss. 446-459.

WONG Ken Kwong-Kay, “Mediation analysis, categorical moderation analysis, and higher-order constructs modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example using SmartPLS”, *The Marketing Bulletin*, 26, 2016.

WOŹNIAK Edyta, “Employee motivation phenomenon”, *World Scientific News*, September 2018, ss. 111-120.

YOON Mahn Hee, BEATTY Sharon E., SUH Jaebeom, “The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis”, *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 2001, ss. 500-521.

YOON Mahn Hee, SEO Jai Hyun, YOON Tae Seog, “Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation”, *Journal of Services Marketing*, Vol.18, 2004, ss. 395-412.

YURTÇU Gökhan, “Bankacılıkta Toplam Kalite”, *4.Ulusal Kalite Kongresi Tebliği-3*, İstanbul, 1995.

YUSOF Hani Sakina Mohamad vd., “The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude”, *Journal of Administrative and Business Studies*, 2017, ss. 21-25.

YÜCE Deniz, “Çalışanları Neler Motive Eder?”, *İş Güç Bakış İş Yaşamı Dergisi*, Sayı 8, 2003.

ZABLAH Alex R. vd., “How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation”, *Journal of Marketing*, 2012, ss. 21-40.

TEZLER

FARAH MARIAM Abdi, *The Impact of Employee Motivation on Quality of Service Offered to Corporate Banking Customers: A case of Equity Bank*, United States International University-Africa, 2018.

ŞİMŞEK Tolga Bahadır, *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütayha: Dumlupınar Üniversitesi, 2005.

EKLER

Ek.1 MÜŞTERİ ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Uludağ Üniversitesi tarafından yapılmakta olan akademik bir çalışmada, şirketlerde çalışan personelin motivasyon düzeyi ile müşterilerin memnuniyeti arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır.

Bu amaçla elektrikli ev aletinizle ilgili aldığınız hizmetten ve hizmeti sunan teknisyenden memnuniyetinizi ölçmek üzere hazırlanmış olan 3 soruluk bir anket formu ekte sunulmuştur.

Anket formunuz ve kişisel bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacak olup şirket içersinde ve dışarısında üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Çalışan ve müşteri anketlerinin toplu değerlendirilmesinden elde edilecek olan sonuçlar ise bilim dünyasıyla ve ilgili şirket yetkilileriyle paylaşılacaktır.

Anket akademik bir çalışma amacıyla hazırlanmış olup sorulara vereceğiniz yanıtların size hizmet sunmuş olan teknisyenin şirket içersindeki konumuna, maddi-manevi imkânlarına, … v.s. olumsuz hiçbir etkisi olmayacaktır. Sorulara açıklıkla yanıt vermeniz çalışmanın sonuçları açısından çok önemlidir.

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

İl/İlçe/Mahalle:……..

Cihaz markası:……

Kullanım süresi:……

Ziyaret sebebi:☐ Montaj/Tanıtım☐ Arıza

Cinsiyet:☐ Kadın☐ Erkek

Yaş:☐ 18-30 ☐ 31-45 ☐ 46-59 ☐ 60 üzeri

Eğitim durumu:☐ İlk-Orta☐ Lise☐ Lisans☐ Lisansüstü

Medeni Durum:☐ Bekar☐ Evli☐ Boşanmış, Dul

Meslek:.....Çalışılan Sektör: .....

Hanede yaşayan kişi sayısı:.....

A) Lütfen aşağıdaki soruları ”çok memnunum, memnunum, memnun değilim, hiç memnun değilim, fikrim yok” şeklinde değerlendiriniz.

	Servis hizmetini sunmuş olan teknisyenin ...	**Çok memnunum**	**Memnunum**	**Memnun değilim**	**Hiç memnun değilim**	**Fikrim yok**
1	tutum ve davranışından					
2	verdiği hizmetin güvenirliliğinden					
3	cihaza ait teknik bilgi yeterliliğinden					

B) Belirtmek istediğiniz başka hususlar varsa buraya ekleyiniz.

Diğer:
……
……

……
……

Ek.2 HİZMET ÇALIŞANI (SERVİS TEKNİSYENİ) ANKET FORMU

Değerli Teknisyenimiz,

Uludağ Üniversitesi tarafından yapılmakta olan akademik bir çalışmada, şirketlerde çalışan personelin motivasyon düzeyi ile müşterilerin memnuniyeti arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır.

Bu çalışmaya katkı sağlayabilmeniz için hazırlanmış olan 12 soruluk bir anket formu ekte sunulmuştur.

Anket formunuz ve kişisel bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacak olup şirket içersinde ve dışarısında üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Çalışan ve müşteri anketlerinin toplu değerlendirilmesinden elde edilecek olan sonuçlar ise bilim dünyasıyla ve şirketinizle paylaşılacaktır.

Anket akademik bir çalışma amacıyla hazırlanmış olup sorulara vereceğiniz yanıtların sizin şirket içersindeki konumunuza, maddi-manevi imkânlarınıza, … v.s. olumsuz hiçbir etkisi olmayacaktır. Sorulara açıklıkla yanıt vermeniz çalışmanın sonuçları açısından çok önemlidir.

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Çalışılan il:.....

Bağlı olduğu servis:.....

Teknisyen sınıfı:.....

Medeni Durum:☐ Bekar☐ Evli☐ Boşanmış, Dul

Eğitim durumu:☐ İlk-Orta☐ Lise☐ Lisans

Yaş:☐ 20-29☐ 30-39 ☐ 40-49☐ 50 ve üzeri

Bu sektörde kaç senedir çalışıyorsunuz?☐ 1'den az ☐ 1-5 yıl☐6-9 yıl☐ 10 üzeri

Bu şirkette kaç senedir çalışıyorsunuz? ☐ 1'den az ☐ 1-5 yıl☐6-9 yıl☐ 10 üzeri

A) Lütfen aşağıdaki soruları ”çok memnunum, memnunum, memnun değilim, hiç memnun değilim, fikrim yok” şeklinde değerlendiriniz.

	Şimdiki işimden ...	**Çok memnunum**	**Memnunum**	**Memnun değilim**	**Hiç memnun değilim**	**Fikrim yok**
1	beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
5	kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
6	yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					
7	amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
8	amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
9	yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
10	iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
11	çalışma şartları bakımından					
12	çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından					

B) Lütfen aşağıdaki sorulardaki şıkları kendi önem ve öncelik sıranıza göre numaralandırınız.

13.İş hayatınızda sizi en çok ne motive eder?

- ☐ İş güvenliği
- ☐ Ücret
- ☐ İş yerinde elde edilen başarılar
- ☐ İlerleme (terfi) olanağı
- ☐ İşyeri koşulları

14.İş hayatınızda sizi en çok ne demotive eder?

- ☐ Yaptığınız işin kendisi/değeri
- ☐ Şirket politikası ve yönetimi
- ☐ Mesleki gelişme imkânı
- ☐ İşyerinde tanınma
- ☐ İş arkadaşlarıyla ilişkiler

C) Belirtmek istediğiniz başka hususlar varsa buraya ekleyiniz.

Diğer:
……
…….

……
…….

ÖZGEÇMİŞ			
Adı-Soyadı	Ümit İhsan KORKMAZ		
Doğum Yeri ve Yılı			
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce, Almanca		
Eğitim Durumu	**Başlama - Bitirme Yılı**		**Kurum Adı**
Lise	1976	1980	Demirtaşpaşa Teknik Lisesi
Lisans	1980	1984	Marmara Üni., Teknik Eğitim Fak.
Yüksek Lisans	1995	1997	Bursa Uludağ Üni., İşletme, Yön. Org.
Doktora	1997	2021	Bursa Uludağ Üni., İşletme
Çalıştığı Kurum (lar)	**Başlama - Ayrılma Yılı**		**Çalışılan Kurumun Adı**
1.			
2.			
3.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Meslekî Kuruluşlar	TEGEV (Teknolojik Eğitim Geliştirme Vakfı)		
Katıldığı Proje ve Toplantılar			
Yayınlar:			
Diğer:			
İletişim (e-posta):			
Tarih	Mayıs 2021		
İmza			
Adı-Soyadı	Ümit İhsan Korkmaz		