

Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme

Alptekin SÖKMEN

Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

ÖZ

Geleneksel mal üreten işletmeler gibi, hizmet üreten işletmeler de, tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilmek amacıyla, sundukları hizmet boyutunda birtakım farklılıkları ortaya koymaya gayret gösterirler. Diğer bir ifadeyle, hizmet işletmeleri hizmetlerin soyut olma, eşzamanlık, heterojen olma ve kolay heba olabilirlik özelliklerinden kaynaklanan sorunlara çözüm üretmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, çalışma İş Özellikleri Modeli yardımıyla hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik kavramsal bir incelemenin yapılmasını amaçlamaktadır. Ayrıca, çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren bireylerin hizmet kalitesi boyutunda yaratabilecekleri farklılığın tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilmede ne denli önemli olduğu üzerinde de durmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Hizmetlerin Özellikleri, Hizmet Kalitesi, İş Özellikleri Modeli, Konaklama İşletmeleri

GİRİŞ

Hizmet sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler, diğer sektörlerde olduğu gibi, işletmelerin tüketici istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda, bu gelişmeler teknolojiye meydana gelen ilerlemelerden de kaynaklanmaktadır. Hizmet sektörünün sürekli gelişiminin ışığı altında, işletmeler tüketici tatminini sağlamak suretiyle, hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda paylarını artırabilmek için sundukları hizmet kalitesi boyutunda farklılıklar yaratmaya çalışırlar. Ancak, hizmetlerin soyut olma, eşzamanlık, heterojen olma ve kolay heba olabilirlik özelliklerinden kaynaklanan sorunlar da, işletmelerin üzerinde durması gereken önemli engeller arasında yer almaktadır.

Yukarıda aktarılan bilgilerden hareketle, çalışma kapsamında hizmetleri mallardan ayıran özellikler vurgulanarak, hizmet kalitesine ilişkin detaylı bilgiler verilecektir. İlerleyen bölümlerde ise, iş özellikleri modeli açıklanıp, hizmet kalitesinin artırılması ile söz konusu model arasında bir ilişki kurulmaya çalışılacaktır. Çalışma ile ilgili bahsedilmesi gereken diğer bir önemli nokta,

hizmet kalitesinin artırılması ile İş Özellikleri Modeli arasında bir ilişkinin kurulmasının, hem ulusal hem de uluslararası yönetim bilimi ve hizmet pazarlaması literatürlerinde yeni olmasıdır.

HİZMETLER VE HİZMET KALİTESİ

Konaklama gibi bir faaliyetin temel amacı veya unsuru olan hizmetin tüketici istek ve ihtiyaçlarını giderici nitelikte belirlenebilen soyut çabalar olarak tanımlanabilmesi mümkündür (Üner 1994). Hizmetlerin genel olarak soyut olma, eşzamanlılık, heterojen olma ve kolay heba olabilirlik özelliklerine sahip olduğu rahatlıkla ifade edilebilir (Lovelock 1996; Hoffman ve Bateson 1997; Parasuraman, Zeithaml ve 1985 gibi)

Hizmetlerin soyut olma özelliği, hizmetin satın alındıktan sonra tüketicinin kullanım hakkını, edineceği tecrübeyi ya da tüketimi anlatır (Üner 1994: 3). Daha önce de belirtildiği gibi, hizmetler, elle tutulamayan, koklanamayan soyut unsurları ifade etmektedir. Bu nedenle, tüketiciler, hizmeti satın almadan önce ciddi şüphelere sahip olabilirler (Üner ve Karatepe 1996: 201; Kotler, Bowen ve Makens 1996: 82; Lovelock 1983: 10).

Hizmetlerin eşzamanlılık özelliği ise, hizmetlerin üretilmeleri ve tüketilmelerinin aynı anda gerçekleştiğini anlatır (Gummesson 1998: 8; Kotler ve diğerleri 1996: 589). Örneğin, bir restoranda servis elemanı, yemek hizmetini konuğa sunarken, konuk da bu hizmeti aynı anda tüketmektedir. Ayrıca, üretim ve tüketimin eşzamanlılığı, sadece dağıtım kanalı olarak doğrudan satışın olduğu anlamına gelmemektedir. Hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren hizmet işletmeleri, doğrudan satışın yanında, dolaylı dağıtım kanallarından da faydalanabilmektedirler.

Hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olması, hizmetlerin heterojen olmalarına işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, heterojen olma özelliği, hizmetlerin önemli bir kısmının üretimine insan unsurunun, makine ve teçhizata nazaran daha yoğun olarak katılmasından kaynaklanır (Üner ve Karatepe 1996: 200). Bunun sonucu olarak da, hizmetlerin üretiminde insan unsurunun bulunması, hataların kaçınılmazlığını gündeme getirmektedir (Hart, Heskett ve Sasser 1990: 148). Öte yandan, bu özellik, üretilen hizmetlerin, kalite ve standardizasyon açısından farklılık gösterebileceklerini vurgular (Zeithaml, Parasuraman ve Berry 1985: 35).

Hizmetlerin kolay heba olabilirlik özelliği de, hizmetlerin ileride kullanılması ya da tüketilmesi amacıyla stoklanmasının zor olduğunu açıklar (Kotler ve Armstrong 1997: 266). Ulusal ve uluslararası pazarlarda karşılaşılacak talep dalgalanmaları, bu özelliğin önemini bir hayli artırmaktadır. Örneğin, 1985-1995 yılları arasında yaşanan terör olayları, Türkiye'de Turizm Sektörü'nde talep dalgalanmalarına yol açmış, işletmelerin konaklama ve konaklama hizmetini destekleyen diğer hizmetlerini de kolaylıkla pazarlayabilmelerini engellemiştir.

Hizmet pazarlaması literatürüne göre, hizmetler farklı değişkenler cinsinden sınıflandırılıp, hizmet gruplarının kendilerine has bazı özellikleri itibarıyla belirlenmelidirler. Diğer bir deyişle, hizmet pazarlaması literatürü, hizmetleri çeşitli özelliklerine göre sınıflandırarak, bir hizmet ve/veya hizmet grubunu, diğer hizmet ve/veya hizmet gruplarından farklı kılan özelliklerini ortaya koymaktadır. Bir hizmet veya hizmet grubunu, diğer hizmet veya hizmet gruplarından ayıran özelliklerinin belirlenmesi, işletme yöneticilerine stratejilerini geliştirirken, hangi farklı unsurları ne şekilde dikkate almaları gerektiği hakkında ipuçları vermektedir (Üner 1998).

Faaliyetlerinin doğasına göre sınıflandırıldığına, hizmetler; insan süreçli, madde süreçli, ansal uyarım süreçli ve bilgi süreçli hizmetler olmak üzere dört ana başlık altında incelenebilir (Lovelock, 1996; Lovelock ve Yip, 1996). İnsan süreçli hizmetler, somut işletme faaliyetlerinin insan bedenlerine uygulanması şeklinde tanımlanabilirler. Çalışma kapsamında üzerinde durulan konaklama faaliyetleri insan süreçli hizmetlerdir.

Hizmet tecrübesindeki temas düzeyi de hizmetlerin sınıflandırılmasında başvurulan değişkenlerden bir diğeridir. Herhangi bir hizmetin temas düzeyinin belirlenmesinde, tüketicinin hizmet tecrübesi boyunca, işletmenin tesis ve ekipmanları gibi fiziksel unsurlarıyla ve/veya işletmenin personeliyle teması kriter olarak alınır. Örneğin; havayolu yolcu taşımacılığı gibi bazı hizmetlerde, tüketiciler, işletmenin fiziksel unsurlarıyla, birebir eğitim gibi bazı hizmetlerde ise, işletmenin personeliyle, bakımevi gibi diğer bazı hizmetlerde ise, işletmenin hem fiziki hem de insan unsurlarıyla doğrudan yakın bir ilişki içine girmek zorundadır. Diğer taraftan, telefon ve kablolu yayın gibi hizmetlerde, tüketici ve hizmet işletmesi arasında doğrudan bir temas olmadan da, hizmet üretilip, tüketilebilir. (Lovelock 1996). Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde sunulan hizmetler yüksek temashlı hizmetlerdir.

Bu açıklamaların doğrultusunda, hizmetin, sektördeki uygulamalar bazında farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, hizmet kapsamında net bir kalite uygulamasına gitmek hemen hemen imkansızdır (Bitran ve Lojo 1993; Rushton ve Carson 1989). Konuya bu açıdan baktığımızda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, hizmetlerin özelliklerinden kaynaklanan sorunlara çözümler üretebilmek için, tüketicilere sunulan hizmetler boyutunda farklılıklar yaratma yoluna giderler.

Literatürde, kaliteye yönelik çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

— Kalite, kullanıma uygunluktur (Juran ve Gryna 1980: 1).

— Amerikan Kalite Kontrol Derneği'nin tanımına göre, kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerinin tümüdür (Akal 1996a: 28).

— Kalite, bir mal veya hizmetin, ifade edilen veya beklenen ihtiyaçları karşılama yeteneğini oluşturan özelliklerinin toplamıdır (Sanders ve diğerleri 1994: 39-40).

Öte yandan, yukarıda verilen tanımlara ek olarak, kalite, kendisini oluşturan boyutlar kapsamında da ele alınabilir. Söz konusu kalite boyutları sekiz ana başlık altında toplanmaktadır (Garvin 1987: 104-8):

1. *Performans*: Malın temel özellikleri veya işlevleri.
2. *Tamamlayıcı özellikler*: Malın albenisinin alt yapısını oluşturan unsurlar.
3. *Güvenilirlik*: Malın kullanımındaki performans sürekliliği.
4. *Uygunluk*: Standartlara uygunluk.
5. *Dayanıklılık*: Malın zaman açısından kullanılabilirliği.
6. *Hizmet Görürlük*: Mala ilişkin sorunların çözümü.
7. *Estetik*: Malın albenisi ve duyulara hitap edebilme özelliği.
8. *Algılanan Kalite*: Maldan edinilen tecrübe, malın imajı, yani, kulaktan kulağa iletişim sayesinde oluşan olumlu veya olumsuz imaj.

Hizmet üreten işletmeler boyutunda kalite ele alındığı zaman, aşağıda verilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere, hizmetlerin özelliklerinden dolayı, hizmet kalitesine bağlı tek bir tanım yapmak güçleşmektedir.

Lewis ve Booms (1983), hizmet kalitesini tüketicilere sunulan hizmetin tüketici beklentilerini hangi derecede karşıladığını gösteren bir ölçü olarak tanımlamaktadır. Öte yandan, hizmet kalitesi, hizmeti sunan işgörenler ve hizmet işletmesinin fiziki çevresi ile tüketiciler arasında meydana gelen etkileşim sonucunda da ortaya çıkmaktadır (Lehtinen ve Lehtinen 1982). Buradan hareketle, hizmete ilişkin üç ayrı kalite boyutundan söz etmek mümkündür. Bu kalite boyutları fiziki kalite, işletme imajı ve etkileşim (interactive quality-tüketici ile tüketici ve/veya tüketici ile işgören arasındaki etkileşim kalitesi) kalitesidir.

Hizmet kalitesi, hizmet performansı açısından düşünüldüğünde, Sasser, Olsen ve Wyckoff (1978) hizmet performansını üç ayrı boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar; kullanılan materyaller, bina (hizmet işletmesi) ve işletme personeldir. Yazarlar, ayrıca, arzulanan hizmet performansının başarılmasında, hizmetin tüketicilere nasıl ulaştırılması gerektiğinin altını da çizmektedirler.

Hizmet kalitesine ilişkin diğer bir tanım da, Leblanc ve Nguyen (1988) tarafından geliştirilmiştir. Yazarlara göre, hizmete yönelik beş kalite boyutunun incelenmesi gerekmektedir. Bu kalite

boyutları; işletme imajı, işletmenin fiziki çevresi, hizmet üretim sisteminin sağladığı fiziki destek, personel ile tüketici arasındaki etkileşim ve tüketicilerin tatmin düzeyleridir.

Diğer taraftan, hizmet kalitesi ölçümünde yaygın bir şekilde kullanılan SERVQUAL (Service Quality-Hizmet Kalitesi) ölçüğü (Babakus ve Mangold 1992; Finn ve Lamb 1991; Carman 1990), hizmet kalitesi oluşumuna büyük katkılar sağlamıştır (Parasuraman, Berry ve Zeithaml 1991; Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1988, 1985).

Kalite iyileştirilmesi için gerçekleşen çalışmalar genellikle mal üretimine bağlı olarak yapıldığından, hizmet kalitesi kavranı hep ikinci planda kalmıştır. Diğer taraftan, hizmet kalitesinin ölçülmesi, özellikle heterojen olma özelliğinden dolayı, herhangi bir malın kalitesinin ölçülmesinden daha zordur (Karatepe 1997).

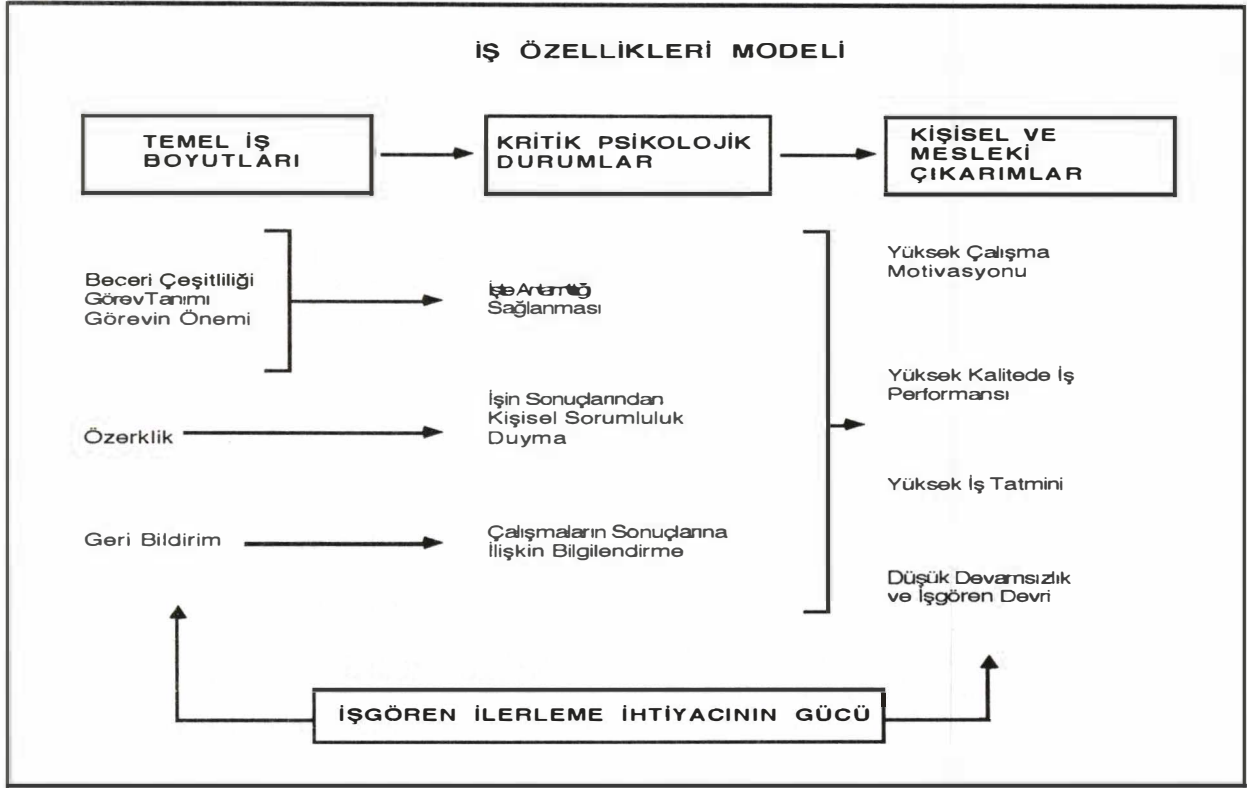
İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ

Yönetim bilimi literatüründen hareketle, iş özellikleri modelinin, iş zenginleştirmesinin sonuçlarının ölçülmesi ile ilgili geliştirilen bir model olduğu görülmektedir. Bu nedenle, öncelikle iş zenginleştirmesinin açıklanması modelin temelini anlaşılması açısından büyük önem taşımaktadır.

İş zenginleştirme, işgörene kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabildiği konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. İş zenginleştirme yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde yapılabilmektedir. Yatay iş zenginleştirme, işe kendisinden önce ve/veya kendisinden sonra gelen faaliyetlerden bazılarının eklenmesidir. Dikey iş zenginleştirme ise, işgörene işle ilgili daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesidir (Yüksel 1997: 85-7).

İş zenginleştirme, işin sadece anlamı ile değil, derinliği ile de ilgilidir ve bu özelliğinden dolayı, diğer iş tasarımlarından ayrılır. İş derinliği, planlama ve değerlendirmenin yöneticiden ziyade, işgören tarafından gerçekleştirilmesini anlatır (Schermerhorn 1984: 247). Ayrıca, iş zenginleştirme işin kendisinden başka işgörenlerin düşünceleri ile yakından ilgilidir. Kimi işgörenler rutin olarak yaptıkları işlerden memnundurlar ve yaptıkları işin zenginleştirilmesine karşı çıkmadıkları (Boone ve Kurtz 1990: 280-1).

İş tasarımına yönelik en önemli çalışmalardan biri, Hackman ve Oldham tarafından gerçekleştirilen, "*İş Özellikleri Modeli*"dir (Hackman ve Oldham 1975). Hackman ve Oldham işin yeni-



Hackman ve Oldham 1975

den tasarımı üzerinde yoğunlaşmış ve işgörenlerin iş tecrübeleri ve verimliliklerinin kalitesinin artırılması üzerinde durmuşlardır. İş özellikleri modeli; temel iş boyutları, kritik psikolojik durumları, kişisel ve mesleki çıkarımları ve işgörenin ilerleme ihtiyacının gücünü kapsayan bir iş tasarımı modelidir (Daft 1991: 421).

İş özellikleri modeline ilişkin araştırma, hem işin yeniden düzenlenmesinden önce hem de yeniden düzenlenmiş işin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırıp, değerlendirmiştir. Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen model, işlerin yeniden tasarımı yapılmadan önce, iş kapsamında güdülemeden kaynaklanan özelliklerin belirlenmesinde kullanılabilecek, ve iş tasarımı projelerinin oluşturulmasında yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak, böyle projelerin etkilerinin değerlendirilmesinde kullanmak için standartlaştırılmış bir aracın varlığı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilip, işe yaradığında iş zenginleştirilmenin nasıl ve neden işe yaradığını veya işe yaramadığında nelerin yanlış gittiğinin anlaşılmasına olanak tanımaktadır (Hackman ve Oldham 1975).

Model, şekil I.'de sunulmuştur. Şekil, bir işgörende üç "kritik psikolojik durum" (iş anlamlı-

lığın sağlanması, işin sonuçlarından kişisel sorumluluk duyma ve iş faaliyetlerinin gerçek sonuçları hakkında bilgilendirme) varsa olumlu kişisel ve mesleki çıkarımlar (yüksek çalışma motivasyonu, yüksek kalitede iş performansı, yüksek iş tatmini, düşük devamsızlık ve düşük işgören devir hızı) elde edilebileceğini göstermektedir. Olumlu sonuçlar alınabilmesi için, tüm psikolojik durumların aynı anda var olması gerekmektedir.

Model, bu kritik psikolojik durumların beş "temel" iş boyutunun varlığından kaynaklandığını öne sürmektedir. İşte anlamlılığın sağlanması, başlıca üç temel iş boyutuyla gelişmektedir: beceri çeşitliliği, görev tanımı ve görevin önemi. İşin sonuçlarından kişisel sorumluluk duyma, işin özerkliğinin yüksek olduğu hallerde artmaktadır. Çalışmaların sonuçlarına ilişkin bilgi ise, geri bildirim yüksek olduğu durumlarda artmaktadır.

Aşağıda verilen formülden de anlaşılacağı üzere, işin toplam "potansiyel motivasyonu" nu temel iş boyutları kullanılarak yansıtan özet bir sonuç elde edilebilir. (Dunham 1976; Hackman ve Oldham 1975).

Formülden de görülebileceği gibi, temel ölçülerin herhangi birinde meydana gelecek artış

Potansiyel Motivasyon Derecesi (PMD)

$$= \frac{\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{Görev Kimliği} + \text{Görevin Önemi}}{3} \times (\text{Özerklik}) \times (\text{Geri Bildirim})$$

PMD'yi de artıracaktır. Ancak (parçalar arasındaki çarpım ilişkisinden dolayı), PMD'nin üç parçasından herhangi birinin düşük olması, PMD'nin de düşük olmasına sebep olacaktır.

Potansiyel motivasyonu yüksek bir iş, tüm işgörenleri aynı şekilde etkilemeyecektir. Özellikle, kişisel başarı ve büyüme duygusuna fazlasıyla değer veren ve bunu isteyen kişiler temel ölçüleri yüksek olan işlere karşılık vereceklerdir. Diğer yandan, kişisel başarı ve büyümeye değer vermeyen kişiler, böyle bir işi endişe verici bulabilirler, bundan büyük rahatsızlık duyabilirler. Bundan dolayıdır ki, işgörenin ilerleme ihtiyacının gücü, şekil 1.'de ortalayıcı olarak diğer ilişkiler ile gösterilmiştir.

Şekil 1.'de görüldüğü gibi, beş temel iş boyutu modelde sunulmaktadır. Söz konusu temel iş boyutları; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimden oluşmaktadır.

Beceri çeşitliliği, işgörenin bir takım değişik beceri ve yeteneklerinin kullanımını gerektiren bir işin yürütülmesi için gerekli değişikliklerin derecesidir.

Görev tanımı ise, bir işin "tümünden" ve tanımlanabilir bir kısmının tamamlanmasını gerektiren ölçüdür. Bir başka deyişle, bir işi başından sonuna kadar götürmek ve gözle görünür bir sonuç elde etmektir.

Görevin önemi de, kurumda ya da dış çevrede, bir işin insanların hayatları ya da işleri üzerindeki önemli etkisi olarak ifade edilebilir.

Temel iş boyutunu oluşturan değişkenlerden özerklik, işgörenin işini bağımsız ve ihtiyatlı şekilde planlayıp yapmasını sağlar.

Son olarak **geri bildirim**, işgörenin kendi iş yeteneği hakkında doğrudan ve açık bilgi alma derecesidir. Ayrıca, işleri ve işlere bağlı olarak işgören tepkilerini anlamamıza yardımcı olabilecek iki ek boyut için ölçekler de elde edilmiştir. Bunlar; diğer insanlardan elde edilen geri bildirim ve diğer işgörenler ile ilişkilidir.

Diğer insanlardan elde edilen geri bildirim, işgörenin kendi iş yeteneği hakkında yöneticilerinden ya da çalışma arkadaşlarından edindiği bilgilerdir.

Diğer işgörenler ile ilişkiler ise, işgörenin işini yürütebilmesi için diğer işgörenler ile birlikte

ne derece yakın çalışması gerekliliğini öne sürmektedir (Schermerhorn 1984: 250-2).

Öte yandan, temel iş boyutlarının yanı sıra modelde belirtilen kritik psikolojik durumlar; işte anlamlılığı sağlama, işin sonuçlarından kişisel sorumluluk duyma ve iş faaliyetlerinin gerçek sonuçları hakkında bilgilendirmeden meydana gelmektedir.

İşte anlamlılığın sağlanması, işgörenin işini genel olarak anlamlı, değerli olarak görme derecesini ifade etmektedir.

Kritik psikolojik durumları oluşturan değişkenlerden, **işin sonuçlarından kişisel sorumluluk duyma**, işgörenin işinden sorumlu olduğuna dair duyduğu hissin derecesidir.

İş faaliyetlerinin gerçek sonuçları hakkında bilgilendirme de, işgörenin devamlı olarak işini ne ölçüde yeterli yaptığını bilmesi ve anlamasıdır.

Modelin öngördüğü kişisel ve işe ilişkin sonuçları oluşturan değişkenler ise, yüksek derecede içsel güdülenme, yüksek kalitede iş başarımları, işten yüksek tatmin ve düşük devamsızlık ve düşük işgören devir hızıdır.

İşgörenin ilerleme ihtiyacının gücü de, işgöreni nesnel olarak güdüleyici ve işgörenin potansiyeli yüksek bir işe nasıl tepki vereceğini tahmin etmemizi sağlayan ve kolay şekillenen kişisel değişim özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişisel ve mesleki çıkarımların yüksek olması ancak işgörenin motivasyonunun ve performansının yüksekliğiyle sağlanacaktır. İşgörenler yüksek tatmin sağladıkları işlerde ilerlemek isteyeceklerdir.

İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ YARDIMIYLA HİZMET KALİTESİNİN ARTIRILMASI

İşin yeniden tasarımıyla iş tecrübesinin ve verimliliğinin artırılması ve bu sayede kalitenin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Modeldeki temel iş boyutları ne kadar belirgin olursa, potansiyel motivasyon derecesi de o kadar yüksek olacaktır. Diğer bir deyişle, beceri çeşitliliği, görev tanımı, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim işgören açısından ne derece anlamlı bulunur ve benimserse, o derece yüksek motivasyon ve bu motivasyona bağlı olarak da, kişisel ve mesleki çıkarımlar elde edilebilecektir. Hizmet tecrübesinde temas düzeyi işletme personeliyle tüketicilerin temaslarındaki yoğunluğu açıklamaktadır. İnsan unsurunun son derece yoğun olduğu konaklama sektöründe temel iş boyutları işgören açısından ne kadar anlamlı bulunursa, elde edilen psikolo-

jik durumlar da o derece olumlu olacaktır. Bu sayede, hizmet kalitesi artırılabilir ve tüketici tatmini sağlanabilecektir.

Hizmetlerin belirgin özelliklerinden soyut olma, hizmetlerin elle tutulamayan ve koklanamayan soyut unsurlar olmalarını açıklamaktadır. Örneğin bir restoranda sunulan yemek somut sayılmakla birlikte, konunun restoranda hissettikleri, servis elemanının yemeği sunuş şekli, konuğa yaklaşımları vb. soyut unsurlardır. Bu aşamada, modeldeki kişisel ve mesleki çıkarımlar önem kazanmaktadır. Hizmetlerde eşzamanlık, üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiğini anlatır. İşgörenele tüketicinin direkt olarak karşı karşıya gelmeleri işgörenin davranışlarının önemini fazlasıyla artırmaktadır. Hizmetlerin heterojen olmaları ise ilişkide insan unsurunun makine ve teçhizata nazaran daha ön planda olmasını açıklar. Modeldeki kişisel ve mesleki çıkarımlardan, yüksek çalışma motivasyonu ve yüksek kalitede iş performansının gerçekleşmesi bizzat kalitenin artırılmasına yönelik en önemli gerekliliktir. Her ne kadar hizmetlerin heterojen olmalarından kaynaklanan bir standart güçlüğünden söz edilse bile, işgörenin iyi motive edilmesi ve yüksek performans göstermesiyle kaliteli bir hizmete ulaşılacağını söylemek iyimserlik olmaz. Hizmetlerin stoklanamaması da satış çabalarının fazla olmasını gerektirmektedir. Örneğin, otelde bugün satılmayan odanın stoklanıp yarın satılabilmesi mümkün değildir. İnsanların satın almada geçmiş tecrübelerinden fazlaca etkilendikleri düşünülürse, modelde açıklanmaya çalışılan kişisel ve mesleki çıkarımlar önem kazanmaktadır. Tüketici tatmini sağlamak için işgörenin tatminini sağlamak bir önşart olmaktadır. Ancak, bu şekilde tüketicinin aynı hizmeti tekrar istemesi söz konusu olacaktır.

Konaklama sektörüne genel olarak bakıldığında, işgören devrinin yüksek olması herkes tarafından kabul edilmektedir. İşgören devrinin yüksekliği, hizmet işletmelerinin insan kaynaklarına yatırım yapmaktan kaçınmalarına neden olmaktadır. Gerçekte ise, olması gereken bunun tam tersidir. İnsan kaynaklarına yapılacak gerçekçi yatırımlar uygun iş tasarımlarının ve buna paralel olarak gereken eğitimin yapılmasını sağlayacaktır. İş özellikleri modelinde, kişisel ve mesleki çıkarımlar altında gösterilen düşük devamsızlık ve işgören devri, ancak temel iş boyutlarının gerçekçi ve işgöreni tatmin edici şekilde gerçekleştirilmesiyle mümkün olabilecektir.

Hizmet kalitesinin, hizmeti sunan işgörenler ve hizmet işletmesinin fiziki çevresi ile tüketici-

ler arasında meydana gelen iletişim sonucu ortaya çıktığı hatırlanırsa, hizmet kalitesi boyutlarından işletme imajı ve etkileşimin önemi anlaşılacaktır. Model, işgörenin yüksek çalışma motivasyonu ve yüksek kalitede iş performansı çıkarımlarının nedenlerini açıklamaya çalışmıştır. Kuşkusuz gerek motivasyonun yüksekliği gerekse iş performansının yüksekliği hizmet kalitesinin boyutlarından işletme imajı ve etkileşim üzerinde olumlu bir katkı sağlayacaktır. Aksini düşünerek, düşük motivasyona ve düşük kalitede iş performansına sahip işgörenin hizmet kalitesini düşüreceğini söyleyebiliriz.

SONUÇ

Küreselleşen dünyada değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, hizmet işletmeleri sundukları hizmet kalitesi boyutunda birtakım uygulamalara başvurmuşlardır. Bu bağlamda, çalışma, İş Özellikleri Modeli yardımıyla hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik uygulamalara ışık tutmaktadır.

İş Özellikleri Modeli'nin ortaya çıkardığı yüksek çalışma motivasyonu, yüksek kalitede iş performansı, yüksek iş tatmini ve düşük devamsızlık ile düşük işgören devir hızı, işletmelerin tüketicilere sunacağı hizmet kalitesi boyutunda etkili olmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin emek yoğun bir sektör olan hizmet sektöründe faaliyet göstermeleri, işgörenlerin rolünü ön plana çıkarmaktadır. İşletmelerde faaliyet gösteren işgörenlerin yaptıkları işin zenginleştirilmesi ve bunun sonucunda güçlendirilmeleri, hizmet kalitesi boyutunda ortaya çıkan sorunları da en aza indirebilecektir. Ayrıca, İş Özellikleri Modeli ile hizmet kalitesinin hem ulusal hem de uluslararası yönetim bilimi ve hizmet pazarlaması literatürlerinde henüz ilişkilendirilmemiş olmaması çalışmayı özgün kılmaktadır.

Notlar:

(1) Hackman ve Oldham tarafından yapılan bu çalışma, pek çok yazar tarafından eleştirilmiştir. Kimi yazarlar, bu konu ile ilgili daha fazla araştırma yapılmasını önermişler, kimileri beş temel iş boyutunun tek başına yeterli olmadığını belirterek, bunun da bir ölçüm hatasına sebep olduğunu söylemişlerdir (Idaszak ve Drasgow 1987).

KAYNAKÇA

Akal, Zühal (1996), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, 2.b. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.

- Babakus, Emin ve W. Glynn Mangold (1992), "Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation," *Health Services Research*, 26 (6), 767-86.
- Berry, Leonard I., Valarie A. Zeithaml ve A. Parasuraman (1985), "Quality Counts in Services, Too," *Business Horizons*, 28 (May-June), 44-52.
- Berry, Leonard L., Valarie A., Zeithaml ve A. Parasuraman (1988), "The Service Quality Puzzle," *Business Horizons*, 31 (September-October), 35-43.
- Berry, Leonard L., Valarie A., Zeithaml ve A. Parasuraman (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*, 67 (4), 420-50.
- Bitran, Gabriel R. ve Maureen Lojo (1993 a), "A Framework for Analyzing Service Operations," *European Management Journal*, 11 (September), 271-82.
- Boone, E. ve Kurtz D. (1990), *Contemporary Business*, (6th ed.), Orlando: The Dryden Press, 279-84.
- Carmen, James M. (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions," *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-5.
- Daft, Richard L. (1991), *Management*, (2nd ed.), Orlando: The Dryden Press, 419-27.
- Dunham, Randall B. (1976), "The Measurement and Dimensionality of Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology*, 61, 404-9.
- Finn, David W. ve Charles W. Lamb, Jr. (1991), "An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retail Setting," *Advances in Consumer Research* içinde, (ed.) Rebecca H. Holman ve Michael R. Solomon, Vol:18, Provo, UT: Association for Consumer Research, 483-90.
- Garvin, David A. (1987), "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review*, 65 (November-December), 101-9.
- Hackman, J. R. ve Oldham (1975), "Development of Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-70.
- Hart, Christopher W. L., James L. Heskett ve W. Earl Sasser, Jr. (1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, 68 (July-August), 148-52.
- Idaszak, J. R. ve Drasgow, F. (1987), "A Revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a Measurement Artifact," *Journal of Applied Psychology*, 72, 69-74.
- Juran, J. M. ve Frank M. Gryna, Jr. (1980), *Quality Planning and Analysis: Product Development Through Use*, (2nd ed.), New York: McGraw-Hill, Inc.
- Karatepe, Osman M. (1997), "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme," *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (2), 85-111.
- Kotler, P., Bowen, J. ve Makens, J. (1996), *Marketing for Hospitality and Tourism*, N. J. : Prentice-Hall International Inc.
- Kotler, P. ve Gary Armstrong (1997), *Marketing: An Introduction*, (4th ed.), N. J. : Prentice-Hall International Inc.
- Leblanc, G. ve Nguyen, N. (1988), "Customers' Perceptions of Service Quality in Financial Institutions," *International Journal of Bank Marketing*, 6(4), 7-16.
- Lehtinen, U. ve Lehtinen J. R. (1982), "Service Quality: A Study of Quality Dimensions," *Unpublished Working Paper*, Helsinki Service Management Institute, Finland.
- Lewis, R. C. ve Booms, B. H. (1983), "The Marketing Aspects of Service Quality," *Emerging Perspectives on Services Marketing* içinde (ed.) C. Lamb ve P. Dunne, Chicago: American Marketing, 99-107.
- Lovelock, Christopher H. (1996), *Services Marketing*, (3rd ed.), Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall International Inc.
- Lovelock, C. H. ve Yip, G. E. (1996), "Developing Global Strategies for Service Business," *California Management Review*, 38 (2).
- Lovelock, C. H. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Insights," *Journal of Marketing*, 47, Summer.
- Rushton, Angela M. ve David J. Carson (1989), "The Marketing of Services: Managing the Intangibles," *European Journal of Marketing*, 28 (8), 23-44.
- Sanders, Donald A., J. A. Sanders, Richard H. Johnson ve C. F. Scott (1994), *ISO 9000: Nedir? Niçin? Nasıl?* (çev.) Gönül Yenersoy. İstanbul: Rota Yayın.
- Sasser, W. E. ,Jr., Olsen, R. P. ve Wyckoff, D. D. (1978), *Management of Service Operations: Text and Cases*, Boston: Allyn&Bacon.
- Schermerhorn, J. (1984), *Management for Productivity*, (1st ed.), New York: John Wiley&Sons, 248-50.
- Üner, M. Mithat (1994), "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?," *Pazarlama Dönüşümü*, 43 (Ocak-ubat), 2-11.
- Üner, M. M. (1998), "İhracat Pazarlaması Literatürünün Uluslararası Konaklama Hizmetleri Pazarlaması Literatürüne Uyarlanması Üzerine Bir Deneme," *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl 10, Sayı 1, Mart-Haziran 1999, 9-16.
- Üner, M. Mithat ve Osman M. Karatepe (1996), "Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümleri," *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2), 185-208.
- Yüksel, Ö. (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Basım), Ankara: Volkan Matbaacılık, 85-7.

Gönderilme tarihi : Ağustos 1999
Değerlendirme : Eylül 1999
Düzeltilme : Ekim 1999
Kabul : Kasım 1999

Alptekin SÖKMEN, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Bağlıca Kampüsü, Ezkişehir yolu 20. km., Ankara
E-mail: Asokmen@baskent.edu.tr