



**MEMNUNİYET ÖLÇME ve DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN YÖNETSEL ROLLERE ETKİSİ:
KONAKLAMA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ***

**CUSTOMER SATISFACTION MEASUREMENT/EVALUATION PROCESS AND ITS EFFECT TO
MANAGERIAL ROLES**

Dr. Öğr. Üyesi Tekiner KAYA

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü
tekinerkaya@hotmail.com
ORCID No: 0000-0001-6136-5028

ÖZET

Yöneticinin kurum performansını kontrol etmesi ve elde edilen çıktıları değerlendirerek süreci yeniden yapılandıracak kararlar alması, planlarını revize ederek yeni politikalar geliştirmesi kurum başarısı için kritik öneme sahiptir. Diğer yandan yöneticinin tüm bu süreci tüm paydaşlar ile birlikte gerçekleştirmesi, çok daha etkili çıktılar üretecek, yöneticinin yönetsel işyükünü de belirgin şekilde azaltacaktır. Kurumsal öğrenmeye katkı sağlayacak proaktif süreçlerin yapılandırılması ve ilgili sistemlerin kurulması, yöneticilerin rollerini, problem çözen yöneticiden kurumsal gelişime odaklanan yöneticiye doğru kaydırmaktadır.

Konaklama işletmelerinde memnuniyet ölçme/değerlendirme süreçleri, kurumlar için önemli geribildirimler sunmakta, kurumsal öğrenmeye katkı sağlamakta ve bağımsız bir değerlendirici görevi görmektedir. Etkin bir yapılandırılma durumunda, kurumların adeta birer kalite gardiyanlarıdır. Bu çalışmada amaç, yapılandırılmış bir memnuniyet ölçme/değerlendirme sürecinin, yönetim kademesindeki rolleri nasıl etkilediğini ve kurum kültüründe ve çalışan performansında meydana getirdiği değişimleri ortaya koymaktır. Bu amaçla, tasarlanan memnuniyet ölçme/değerlendirme süresinin kurum performansına olan etkisi, bir otel işletmesinde gerçekleştirilen 387 anket çalışması ve yöneticiler ile yapılan mülakatlardan elde edilen cevaplar çerçevesinde incelenmiştir. Hipotez testleri sonucu elde edilen bulgular, memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci sonrası, konaklama işletmelerinde emek yoğun süreçlerde (14 kriterin 9'unda) performansta anlamlı bir artış olduğunu (% 7); çalışanların işletme süreçlerine daha etkin bir şekilde katılabildiğini; yönetimin, kontrol fonksiyonunu yerine getirmek için harcadığı zaman ve eforun azaltılabildiğini göstermektedir. Ayrıca kurumun çıktıyı değerlendiren yapıdan, girdiyi yönetebilen proaktif bir yapıya dönüşebildiğini de ortaya koymaktadır.

ABSTRACT

Controlling the corporate performance, making decisions for restructuring the process via evaluating outputs, developing new policies by revising plans are crucial for managers for corporate success. On the other hand, managing this process by incorporating all partners in corporate will generate more efficient outputs and reduce the managerial workload significantly. Structuring the proactive processes which contribute the organizational learning shifts managers' roles from problem solving to managers that focus on corporate development. Customer satisfaction measurement/evaluation processes in hospitality sector represent important feedbacks, support organizational learning and have a role as an independent assessor. In case an effective establishment, it is a simply quality guardians for organizations. In addition to these contributions, in this study, it is analysed that how a well-structured customer satisfaction measurement evaluation process effects management roles, employee performance, corporate culture and corporate performance in a hotel via 387 satisfaction questionnaires and structural interviews with managers of hotel. Findings show that it is statistically significant that performance of the labour-intensive processes (9 over 14 criteria) increased %7 after establishment of customer satisfaction measurement/evaluation process; it is possible to reduce efforts and time for managerial controls. Furthermore, corporate transformation from evaluating the outputs towards managing the inputs proactively is also observed.

Geliş Tarihi:

09.11.2021

Kabul Tarihi:

02.12.2021

Yayın Tarihi:

30.12.2021

Anahtar Kelimeler

Memnuniyet
Ölçme/Değerlendirme
Yönetsel Rol
Kurum Performansı
Yönetim Kontrol
Fonksiyonu

Keywords

Customer Satisfaction
Measurement/Evaluation
Managerial Role
Corporate Performance
Management Control
Function

<https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1021063>

Kaya, T. (2021). Memnuniyet Ölçme ve Değerlendirme Sürecinin Yönetimsel Rollere Etkisi: Konaklama İşletmesi Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(4), 2146-2158.

* Bu çalışma, 6th International Symposium on Academic Studies in Educational and Social Science (13-15 Haziran 2019, Ankara)'da tam metin bildiri olarak sunulmuştur.

GİRİŞ

Konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren pek çok kurum yöneticisi, yüksek müşteri memnuniyetinin orta ve uzun vadede doluluk oranlarını önemli ölçüde arttıracığını, fiyat politikasında elastisiteyi düşüreceğini ve gelir yönetiminde kurum için önemli katkılar sunacağını bilmektedir. Memnuniyet, müşterinin ürün ya da hizmete geri dönmesi demek iken, memnuniyetsizlik tam tersi bir durum ortaya koymaktadır (Assael, 1987, s.47). Bu yol ayrıca, en ucuz ve en etkili tanıtım faaliyetleri alternatifleri arasında yer almaktadır.

Bir konaklama işletmesinde birey memnuniyeti, aslında beklenen ve gerçekleşen çıktı miktarları mukayesesidir. Burada beklenti, ihtiyaçlar, amaçlar, geçmiş deneyimler ve alternatif imkanlara bağlı değişkenlik gösterebilen kişisel/örgütsel standartlardır (Pizam, Shapoval ve Ellis, 2016, s. 2-3). Memnuniyet ölçümü ise, ağırlıklı olarak müşteri memnuniyet anketleri kullanılarak yapılmaktadır. Bu süreçte amaç, hem müşteriden ürün ya da hizmet ile ilgili ihtiyaçlarının karşılanması sürecinde neyin daha farklı yapılması gerektiğine ilişkin bilgi toplamak, hem de mevcut kurumun müşteri isteklerini ne oranda karşıladığını ölçümlemektir (Vavra, 1997, s.28).

Müşteri memnuniyet ölçümünde amaç kurumdan kuruma değişmekle birlikte, genellikle 5 temel amaç çerçevesinde süreç yapılandırılmaktadır (Naumann (1995, s.2-7);

- Müşteriye yakın olmak: Müşteri için değer yaratan süreçleri anlamak, müşteri karar sürecinde etkili olan değişkenleri ortaya koyabilmek ve kurumun bu süreçteki performansını ortaya koyabilmek
- Sürekli gelişimi ölçmek: Her bir müşteri özelindeki değerler ile kurum içerisinde katma değer yaratan süreçlerin birbiri ile etkileşimini maksimize etmek ve bunu yapısal olarak oluşturulmuş ve tüm süreci değerlendiren tutarlı bir form ile gerçekleştirmek.
- Müşteri Odaklı Gelişimi Başarmak: Kapsamlı bir veritabanı geliştirerek, yenilik kaynaklarını (müşteriler bazında) yaratabilmek.
- Güçlü ve Zayıf Yanlarını Ölçümlemek/Belirlemek: Alternatifler arasından, rekabetçi ürün/hizmet seçim sürecinde, müşteri algılarının belirlemek. Mevcut müşterilere ek olarak, potansiyel müşteriler için de benzer çalışmalar yapmak
- Müşteri memnuniyeti verilerinin, dahili sistem ile entegrasyonu sağlamak

Günümüzde konaklama işletmelerinin kullandığı ve kimisi kuruma özel kimisi genel pek çok memnuniyet ölçüm anketleri bulunmaktadır. Bu anketler, pek çok konu başlığında kurum faaliyetleri ile ilgili müşterilerden geribildirim almayı amaçlamaktadır.

Literatürde yer alan pek çok çalışma, kaliteli hizmet ve ürünün garanti altına alınmasının, kurumlar için uzun vadede karlı politikalar olduğunu belirtmektedir (Martin, 1986, Croby vs., 1990; Tornow ve Wiley, 1991; Tsa, 1994). Yine bu alanda yapılmış ampirik çalışmalarda, müşteri memnuniyeti ile karlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır (Anderson vs., 1994; Johnson vd., 1996; Eklof vd., 1999; Zeithami, 2000). Dabholkar (1996) kaliteli ve standart hizmet veren çalışanların problemleri hızlı bir şekilde çözdüğünü, daha kolay empati kurabildiklerini, iş güvenliğine ve kurallara daha çok önem verdiklerini belirtmektedir.

Diğer yandan insan, görev ve sorumluluklarını ne oranda yerine getirdiğine ilişkin kontrol edilmek zorundadır. Standart işin oturtulması için bu süreç kaçınılmazdır. Fakat bu süreç, sadece belirli dönem boyunca yapılmalı, çalışanın işini standart bir şekilde yaptığına yetkili kişiler tarafından kanaat getirilmişse, %100 kontrol süreci kesilerek belirlenen performans göstergeleri çerçevesinde periyodik kontroller/ölçümler yapılmalıdır. Henry Ford da bu konuda “Kalite kimse bakmadığı zaman, doğru şeyleri yapmaktır” der. Şayet kurum çalışanlarından doğru işleri yapmasını, sorumluluk almasını ve verimli çalışmasını ve şirkete kendisini adanmasını istiyorsa, çalışanların saygısını kazanmalıdır. Bunu da sürekli onları kontrol ederek gerçekleştiremez. Diğer yandan kontrol edilmeyen süreçlerde, bir süre

sonra problemler, hatalar, sorunlar çıkması muhtemeldir. Bu süreçte tasarlanan kontrol mekanizmasının nasıl olması gerektiği önem kazanmaktadır.

Çalışma, memnuniyet ölçme/değerlendirme sürecinin, yönetsel rollere etkisini ve bu alanda meydana gelen değişimleri inceleyen bir çalışmadır. Bu alanda yapılan çalışmalar memnuniyet ölçme ve değerlendirmenin kurum üzerindeki etkilerini genellikle, , entegrasyonun sağlanması, yaratılan değer artırılması, problemlerin ortaya konması ve çözülmesi, memnuniyetin artırılması, gelişimin ölçülmesi ve değerlendirilmesi başlıkları altında incelemişlerdir. Bu çalışma ise, önce memnuniyet ölçme/değerlendirme sürecinin performansta yarattığı değişimi incelemek, şayet burada bir artış olmuşsa da, bu artışın yönetsel rollerde yarattığı değişimleri ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaçla çalışma şu şekilde ilerlemektedir. İkinci bölümde, çalışmanın amacı, üçüncü bölümde kullanılan veri yapısı ve dördüncü bölümde de çalışmada kullanılan yöntem açıklanmıştır. Beşinci bölümde elde edilen bulgular özetlenmiş ve altıncı ve son bölümde sonuçlar değerlendirilmiştir.

1- ÇALIŞMANIN AMACI

Müşteri anketleri her ne kadar geçmiş verilerden elde edilen geribildirimlerle sistemi geliştirmeyi amaçlasa da, kurum performansını sürekli olarak denetleyen bir yapıya da sahiptir. Bir konaklama işletmesinde, odalarda ya da ortak kullanım alanlarında, restaurantta veya kahvaltı salonunda bulunan memnuniyet anketleri, çalışanlar tarafından birer "kalite gardiyanı" olarak görülebilir. Eşzamanlı üretim ve tüketimin gerçekleştirildiği bu kurumlarda anketler, çalışanları sürekli kontrol eden bir göz olarak kaliteyi güvence altına almakta rol alabilirler. Bu yaklaşımla, memnuniyet anketlerinin, yönetim fonksiyonlarından denetim fonksiyonunu ifa eden bir araç olduğu da düşünülebilir. Bu çerçevede memnuniyet anketleri, kurumsal bir proaktif yaklaşım aracı olarak görülebilir. Çalışma kapsamında incelenecek ve irdelenecek olan araştırma soruları ise şu şekilde belirlenmiştir: Hizmet sunum kalitesinin ölçümünde kullanılan yöntemlerden biri olan gizli müşteri uygulamaları gibi memnuniyet anketleri de, çalışanlar üzerinde ürün/hizmet kalitesini güvence altına almakta rol oynamakta mıdır? Çalışanlar, kendilerinden memnun olmayan müşterilerin, bu memnuniyetsizliklerini dile getirecekleri bir aracın onların yanbaşıda olmaları dolayısı ile daha iyi bir performans gösteriyor olabilirler mi? Bu kapsamda, çalışanlarını sürekli olarak kontrol etmek isteyen yönetici profiline de iş yükü azalır mı?

2- VERİ

Memnuniyet anketlerinde performansı ölçülen kritik faaliyetler, resepsiyon hizmetleri, oda konforu, kahvaltı, akşam yemeği, teknik hizmetler ve genel hizmetler başlıkları altındaki faaliyetlerdir. Memnuniyet düzeyleri, 6 başlık altında toplanan 15 kriter aracılığıyla 5'li likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. (Ek 1). 1 Mayıs 2018 – 31 Temmuz 2018 döneminde elde edilen toplam 220 anketten 22 tanesi, verilerin özenli doldurulmuş olmaması, çok fazla miktarda eksik veri içermesi, olağandışı aksaklıklardan kaynaklı memnuniyetsizlik vakaları gözardı edilmiş ve toplamda 198 anket analize tabi tutulmuştur. 1 Ağustos 2018 tarihinden itibaren, anketler her ay düzenli şekilde analiz edilmeye başlanmış, düzenli toplantılarla çalışanların katıldığı toplantılarda kendileri ile paylaşılmış (ilk toplantı 1 Ağustos 2018 tarihinde yapılmıştır) ve yine bu toplantılarda sorunlar ilgili birim ve çalışanlarla irdelenmiştir. 15 ağustos tarihinden itibaren de, yine 31 Ekim 2018 tarihine kadar elde edilen 219 anketten yine 30 tanesi yukarıda bahsedilen sebepler dolayısı ile değerlendirmeye alınmamış ve 189 anket analize dahil edilmiştir.

Veri setine ilişkin ortalama düzeyler ve gözlem sayıları tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Ortalama düzeyler

Memnuniyet Ölçüm Kriterleri	Ortalama Düzeyler ve Gözlem Sayıları			
	Grup 1 Ort. Düzey	N1	Grup 2 Ort. Düzey	N2
Resepsiyon Nezaket	3.67	195	3.88	194
Resepsiyon Hizmet	3.84	185	3.85	177
Resepsiyon Problem Çözme	3.56	187	3.78	167
Resepsiyon İletişim	3.70	192	3.75	175
Oda Rahatlık	3.61	197	3.84	196
Oda Temizlik	3.58	192	3.83	194
Oda Dekorasyon	3.85	192	3.85	192
Kahvaltı Kalite	3.63	189	3.67	184
Kahvaltı Hizmet	3.46	186	3.85	178
Akşam Yemeği Kalite	3.58	66	3.79	52
Akşam Yemeği Hizmet	3.65	64	3.90	52
Teknik Hizmet Sıcak Su	3.42	196	3.81	185
Teknik Hizmet Isınma	3.45	173	3.79	178
Genel Personel Nezaket	3.61	193	3.91	193
Genel Temizlik	3.77	190	3.89	190

3- YÖNTEM

Çalışma kapsamında öncelikle memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci uygulaması öncesi ile sonrası arasında performansta her bir KPI bazında bir fark olup olmadığı test edilmiştir. İki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını ortaya koymak adına, t testi kullanılmıştır. Özellikle örneklem büyüklüğünün sınırlı olduğu ve anakütle standart sapmasının tahmin edilemediği, anakütle parametrelerinin hipotez testinde kullanılmadığı koşullarda tercih edilen t testinde, veriler aralıklı ya da oransal ölçek kullanılarak ölçülmüş olmalı, veriler normal dağılmalı ve grup varsayımları eşit olmalı varsayımları sağlanmalıdır.

Çalışma kapsamında birbirinden bağımsız 2 grup vardır. Bu gruplar, ilgili konaklama işletmesinde Mayıs-Temmuz 2018 ayında konaklamış ve memnuniyet anketlerini doldurmuş 189 kişiden oluşan ilk grup Ağustos -Ekim 2018’de konaklamış ve memnuniyet anketlerini doldurmuş 198 kişiden oluşan 2. gruptur. Araştırmanın belirli bazı kısıtları ve varsayımları ise şu şekildedir.

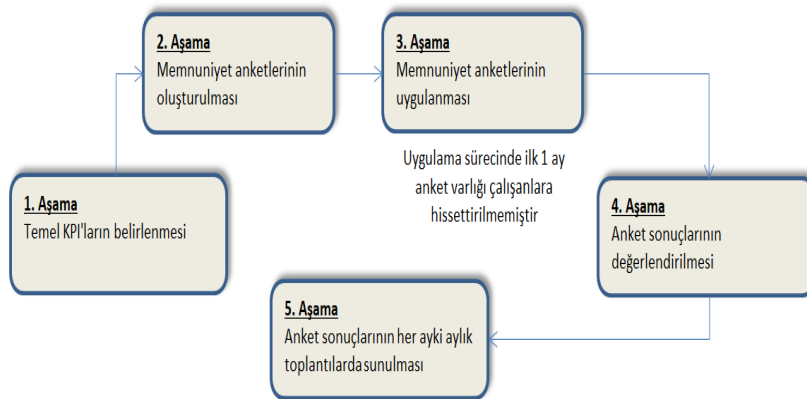
- Araştırma sadece ilgili dönemde konaklama işletmesinde kalan ve memnuniyet anketlerini dolduran misafirlere elde edilen verilerle kısıtlıdır.
- Her iki misafir grubunun da benzer beklentilerinin olduğu varsayılmıştır.
- Her iki misafir grubunun ortalama oda satış fiyatları aynıdır (Veriler analiz edildiğinde konaklanan dönemden kaynaklı %8’lik bir fark olduğu görülmektedir)
- Anketlerin misafirlere arasından rassal olarak, gönüllü bir şekilde doldurulduğu varsayılmıştır
- Anketlerin uygulanmaya başladığı ilk 3 ay (Mayıs-Temmuz 2018), çalışanların anketlerden haberlerinin olmadığı (mümkün olduğu kadar bunun sağlanması için çaba sarfedilmiştir çalışanların bu konudaki soruları, araştırma sonuçlarını doğrudan etkilemesini önlemek amacı ile üzerinde durulmadan (önemsenmeden) “geçştirilmiş”tir.
- Mayıs ve Ekim aylarında, hizmet kalitesi ve standartlarında herhangi bir değişiklik olmadığı varsayılmıştır (Belirgin değişiklikler yapılmamıştır)

Yukarıdaki varsayımları, gerçek iş hayatında uygulamanın zorluğu da düşünülerek, çalışmanın daha gerçekçi sonuçlar vermesi açısından elde edilen anketlerden, mayıs-temmuz döneminde 8, ağustos-ekim döneminde ise 6 anket, olağandışı/beklenmedik ve çalışan kaynaklı olmayan problemler dolayısı ile değerlendirme dışı bırakılmıştır. (Belirgin olağandışı bir sebep olması dolayısı ile).

Memnuniyet anketleri bu süreçte çalışanları dolaylı olarak izleyen, fakat yöneticinin gözünün sürekli çalışanlar üzerinde olmadığı, onlarda doğrudan bir baskı-stres yaratmadığı bir kontrol aracıdır. Kontrol mekanizmasının hem sürekli olduğu hem de geliştirici bir rol üstlendiği halidir. Elbette bu sürecin etkinliği, sürecin nasıl yapılandırıldığına bağlı olarak değişmektedir. Bu çerçevede, Kapadokya'da faaliyet gösteren 20 odalı bir otel işletmesinde yukarıda bahsedilen araştırma sorularına cevap bulabilmek amacıyla toplam kalite yönetimi çerçevesinde memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci tasarlanmış ve uygulanmıştır. Süreçte izlenen adımlar şu şekildedir:

- 1- Ölçülmek/kontrol edilmek istenen temel faaliyetlerin ve performans kriterlerinin belirlenmesi
- 2- Belirlenen faaliyetlere/performans kriterlerine bağlı olarak memnuniyet anketlerinin oluşturulması
- 3- Anketlerin uygulanması
- 4- Anket sonuçlarının aynı gün (mümkünse) yüzeysel olarak değerlendirilmesi ve karşıönlemlerin (geçici) alınması (İlk 3 ay bu süreç yürütülmemiştir)
- 5- Anket sonuçlarının her ay düzenli olarak yapılan ve tüm çalışanların katıldığı toplantılarda çalışanlarla paylaşılması; kalıcı karşıönlemlerin planlanması, alınması (İlk 3 ay bu süreç yürütülmemiştir)

Yine araştırma sorularına cevap bulabilmek adına, anketler otel odalarına yerleştirilmiş, fakat anket sonuçlarına ilişkin çalışanlarla herhangi bir paylaşımında bulunulmamıştır. Ayrıca çalışanlara anketler ile ilgili bilgi verilmemiştir. Anketlerin dağıtılması ve toplanması da doğrudan otel müdürü tarafından yapılmıştır. Burada, çalışanların anket varlığından haberdar olmamaları amaçlanmıştır. Bu 3 aylık sürede, anket sonuçlarından elde edilen performans kaydedilmiştir. 1 Ağustos 2018 tarihinde ise anket sonuçları, tüm çalışanların olduğu bir toplantıda her bir soru ve ilgili bölüm bazında çalışanlarla paylaşılmıştır. Anketlerde öne çıkan problemler ve öneriler tek tek tartışılmış, her bir problemten yönetimin bilgisi olduğu hissi çalışanlara verilmiştir. Ayrıca, ilgili ayda tripadvisor, google, booking.com, expedia.com gibi online kanallardaki yorumlar da irdelenmiş ve benzer çıkarımlar onlar için de yapılmıştır. Bu toplantılar, 1 Ağustos 2018 tarihinden itibaren her ay düzenli olarak gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Kalite güvence sistemleri kapsamında geliştirilen sistem, şekil 1'de genel olarak görselleştirilmiştir. Süreç öncesi ve sonrası temel performans göstergelerinde oluşan farklılıkları ortaya koyabilmek adına bağımsız t-testi yapılmıştır.



Şekil 1: Kalite güvence sistem yapılandırması kapsamında oluşturulan memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci

Memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci yapılandırıldıktan ve süreç standart bir şekilde yürütüldükten 6 ay sonra (Nisan 2019), otel yöneticileri (Otel genel müdürü ve ön büro müdürü) ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Bu süreçte de, memnuniyet ölçme değerlendirme süreci sonrası, yönetsel rollerde ne tür değişiklikler olduğu, aşağıdaki sorular çerçevesinde ortaya konmaya çalışılmıştır;

- Memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci sonrası, çalışanların denetimi ve kontrolü sürecinde bir değişiklik yaşandı mı?
- Memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci öncesi süreç yönetimine göre değişen ne tür yönetsel farklılıklar gözlemlediniz/gözlemlediniz mi?
- Memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci sonrasında, çalışan motivasyonunda bir farklılık gözlemlediniz mi?
- Memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci sonrasında, çalışanların “iş sahiplenme” davranışlarında, herhangi bir değişiklik hissettiniz mi?
- Memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci sonrasında, çalışanlardan gelen geribildirimlerde herhangi bir değişiklik gözlemlediniz mi (sayı ve nitelik olarak)?

4.1 Varsayımların Kontrolü

Anket çalışmasında memnuniyet düzeyleri 5’li likert ölçeğinde sorulmuş ve ölçülmüştür. Diğer bir deyişle bağımlı değişkenlerimiz sürekli. Bağımsız değişkenimiz ise kategoriktir (Grup 1 ve grup 2). Grupların normal dağılımına ilişkin olarak yapılan normallik testinde ise, dağılımların normal dağılım sergilediği (Sig. > 0,05) sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: Normallik Testi Sonuçları

Memnuniyet Ölçüm Alanları	Kolmogorov Smirnov Test Sonuçları
Resepsiyon Nezaket	0,09
Resepsiyon Hizmet	0,15
Resepsiyon Problem Çözme	0,12
Resepsiyon İletişim	0,08
Oda Rahatlık	0,2
Oda Temizlik	0,18
Oda Dekorasyon	0,19
Kahvaltı Kalite	0,13
Kahvaltı Hizmet	0,3
Akşam Yemeği Kalite	0,09
Akşam Yemeği Hizmet	0,1
Isınma	0,1
Sıcak Su	0,11
Genel Personel Nezaketi	0,14
Genel Temizlik	0,21

Çalışma kapsamında bağımsız örneklem t testi varyans analiz sonuçları için bağımsız t-testi gerçekleştirilmiştir. Levene test sonuçlarına bakıldığında, anlamlılık düzeyinin her bir performans alanı için 0,05’den büyük ve anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 4).

4- BULGULAR

Bağımsız örneklem t testi, çalışanların anket uygulamasının çalışanlarca bilinmesi ve düzenli değerlendirilmesi sürecinin yapılandırılmasından önceki ve sonraki süreçte tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, anket uygulamasının çalışanlarca bilinmesi ve düzenli değerlendirilmesi sürecinden önceki grup (Grup 1) ile sonraki grup (Grup 2) arasında, resepsiyon nezaket, resepsiyon problem çözme, oda rahatlık, oda temizlik, kahvaltı hizmet, akşam yemeği hizmet, ısınma, sıcak su, genel personel nezaket ve genel temizlik kriterlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig. değerleri tablo 4'te görülmektedir). Bu sonuçlar çerçevesinde resepsiyon nezaket, resepsiyon problem çözme, oda rahatlık, oda temizlik, kahvaltı hizmet, akşam yemeği hizmet, ısınma, sıcak su, genel personel nezaket ve genel temizlik kriterlerinde, çalışanların anket uygulamasından haberdar olmalarının, işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir. Buna karşın, resepsiyon iletişim, resepsiyon hizmet, oda dekorasyon, kahvaltı ve akşam yemeği kalite süreçlerinde ise herhangi bir etki görülmemiştir (Tablo 3). Fakat işletme performansındaki artışın tek sebebinin anket uygulaması olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu sebeple, otel yöneticileri ile anket uygulaması ve sonrasında çalışan tutumlarındaki değişime ilişkin mülakat gerçekleştirilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tablo 3: Anket sonrası, anket öncesine göre performansı artan ve değişmeyen alanlar

Performansı Artan Alanlar	Performansta Farklılık Görülmeyen Alanlar
<ul style="list-style-type: none">• Resepsiyon Nezaket• Resepsiyon Problem Çözme• Oda Rahatlık• Oda Temizlik• Kahvaltı Hizmet• Akşam Yemeği Hizmet• Isınma• Genel Temizlik• Gelen Personel Nezaket	<ul style="list-style-type: none">• Resepsiyon İletişim• Resepsiyon Hizmet• Oda Dekorasyon• Kahvaltı Kalite• Akşam Yemeği Kalite

Elde edilen sonuçlar yorumlandığında, genel olarak çalışanların doğrudan sürecin içerisinde olduğu operasyonlarda, performansın arttığı görülmektedir. Buna karşın, resepsiyon iletişim ve resepsiyon hizmet süresinde, bu çıkarıma uymayan bir durum söz konusudur. Buradan, anket uygulaması ve paylaşımı (Şekil 1) süreci sonrası, performansta genel olarak (özellikle emek yoğun süreçlerde) istatistiksel olarak da anlamlı bir artış (%5,5) meydana gelmiştir. Elbette bu artışı sadece memnuniyet anketi uygulama sürecine bağlamak doğru değildir. Fakat sürecin sadece bir anket uygulamasından ibaret olmadığı; çalışanların sürece doğrudan dahil edildiği; çalışanlara söz hakkı verildiği; bilgi paylaşımının düzenli olarak yapıldığı ve sürecin sistematik ve yapılandırılmış bir şekilde işletildiği düşünülürse, sistemin performans artışında önemli bir etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Bağımsız t- testi sonuçları

	Levene Test Sonuçları		t-testi sonuçları			
	F	Sig.	Sig. (2t.)	Ort. Hata	95% Güven Aralığı	
					Üst	Alt
Resepsiyon Nezaket	54.5	.06	.000	-.206	-.307	-.106
Resepsiyon Hizmet	.3	.571	.790	-.011	-.090	.069
Resepsiyon Problem Çözme	28.8	.089	.003	-.214	-.354	-.074
Resepsiyon İletişim	2.5	.111	.312	-.058	-.170	.055
Oda Rahatlık	52.9	.15	.000	-.230	-.336	-.123
Oda Temizlik	53.9	.25	.000	-.249	-.367	-.130
Oda Dekorasyon	.0	.970	.985	-.001	-.081	.080
Kahvaltı Kalite	2.2	.139	.511	-.041	-.163	.081
Kahvaltı Hizmet	106.3	.39	.000	-.389	-.526	-.252
Aksam Kalite	17.3	.42	.061	-.204	-.417	.009
Aksam Hizmet	30.7	.087	.014	-.253	-.453	-.053
Isınma	85.7	.13	.000	-.385	-.518	-.251
Sıcak Su	72.0	.16	.000	-.335	-.463	-.207
Genel Personel Nezaket	129.1	.20	.000	-.303	-.408	-.198
Genel Temizlik	35.5	.21	.004	-.122	-.206	-.039

Yönetmel rolde, memnuniyet ölçme/değerlendirme sürecinin kontrol fonksiyonu üzerindeki etkisini inceleyebilmek amacıyla, otel yöneticilerini ile yapısal mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlarda sorulan ilk soru, “Memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci sonrası, çalışanların denetimi ve kontrolü sürecinde bir değişiklik yaşandı mı?” oldu. Bu soruya verilen cevaplardan elde edilen çıkarımlar şu şekilde derlenmiştir:

- Memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci sonrasında yapılan rutin kontrollere (oda temizlik, kahvaltı hizmet kalitesi, ısıtma-soğutma, bakım vb.) anket öncesi döneme göre daha az eksik/hata ile karşılaşıldı
- Çalışanlar eksik/hatalı süreçler ile ilgili anket öncesi döneme göre daha fazla bilgi paylaşımında/geribildirimde bulundu.
- Memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci sonrası, önceki sürece göre daha az denetim yapma ihtiyacı oluştu

Yöneticilere sorulan ikinci soru, “Memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci öncesi süreç yönetimine göre değişen ne tür yönetmel farklılıklar gözlemlediniz/gözlemlediniz mi?” oldu. Genel çıkarımlar şu şekilde olmuştur

- Yöneticiler, çalışanlarda denetim yapıldığı hissiyatını vermek için daha az efor sarfetme ihtiyacı duymuştur
- Denetimden ziyade çıktılara ve süreç gelişimine odaklanma fırsatı oluşmuştur
- Daha proaktif bir operasyon yönetimi ve organizasyonu oluşmuştur
- Daha etkin zaman yönetimi sağlanabilmiştir

Mülakatta yer alan üçüncü soru olan “çalışan motivasyonunda bir farklılık gözlemlediniz mi?” sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen çıkarımlar ise aşağıdaki gibi derlenmiştir.

- Daha istekli ve motivasyonu yüksek çalışanlar gözlemlenmiştir
- Çalışanların pozitif geribildirimlerden mutlu/memnun olduğu farkedilmiştir (Daha önce geribildirimler sürekli problemliler süreçler ile ilgili idi)
- Çalışanların iletişim kurma isteklerinde artış gözlemlenmiştir (sadece negatif noktalar tartışılmadığı için artan iletişim kurma isteği)

Mülakatın dördüncü sorusu, “Memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci sonrasında, çalışanların “iş sahiplenme” davranışlarında, herhangi bir belirgin değişiklik hissettiniz mi?”dur. Verilen cevaplar aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

- Anketlerde verilen pozitif notların kendilerine verildiğini algılayan çalışanlar, gelen olumsuz ve olumlu eleştirileri/geribildirimleri kişiselleştirmiş ve bu nedenle iş sahiplenme duygusunda bir artış gözlemlenmiştir
- Problemlerle ilgili daha fazla geri bildirim gözlemlenmiştir
- Belirtilen problemlerin çözülüp çözülmediğine ilişkin daha sıkı bir takip yapıldığı gözlemlenmiştir

Mülakatın son sorusu ise, “Memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci uygulaması sonrasında, çalışanlardan gelen geribildirimlerde herhangi bir değişiklik oldu mu (sayı ve nitelik olarak)?” idi ve verilen cevaplar şu şekilde derlenmiştir:

- Çalışanların işleri ile ilgili daha fazla geribildirim verdiği gözlemlenmiştir
- Çalışanların problemlere çözüm ürettiği belirgin bir şekilde görülmüştür
- Çalışanların müşteri memnuniyetini artırma adına daha fazla öneri geliştirdiği ve sunduğu gözlemlenmiştir

Tablo 5: Konu başlıkları bazında anket sonrası yönetici mülakatlarından elde edilen sonuçlar

<p><u>Süreç Yönetimi</u></p> <ul style="list-style-type: none">* Daha az efor* Daha az hata/problem* Çıktılara odaklanma* Proaktif yaklaşım* Etkin zaman yönetimi	<p><u>Denetim ve Kontrol Süreci</u></p> <ul style="list-style-type: none">* Daha fazla geribildirim* Daha az denetim ihtiyacı* Problemleri daha sıkı takip eden çalışanlar
<p><u>Motivasyon</u></p> <ul style="list-style-type: none">* Daha istekli çalışanlar* Pozitif geribildirim olumlu çıktıları* İletişime daha açık çalışanlar	<p><u>Geribildirim</u></p> <ul style="list-style-type: none">* Daha fazla geribildirim* Geribildirim sonrası, öneri geliştirme* Çözüm üretme eğilimi

Tablo 5’de belirtilen çıkarımlara ek olarak, mülakat sonuçları değerlendirildiğinde, yöneticinin yerine getirmekle yükümlü olduğu kontrol sürecine ilişkin olarak daha az efor sarfettiği ve çalışanların bu süreçte aktif rol aldıkları söylenebilir. Pozitif geribildirim çalışanların iş sahiplenmelerinde önemli bir faktör olduğu da mülakatta yöneticiler tarafından önemle vurgulanmıştır. Ayrıca, her ay düzenli olarak anket sonuçlarının paylaşılması, problemlerin tartışılması ve çözüm önerilerinin hepbirlikte takım olarak ele alınmasının, organizasyonel anlamda etkinliği arttırdığı dile getirilmiştir. Farklı birimlerden farklı problemlerin tüm birimlerin ve çalışanların bir arada olduğu bir ortamda paylaşılmasının, çalışan etkileşimini arttırdığı sonucu da bir diğer önemli çıkarımdır.

SONUÇ

Yönetim bilimlerinde geribesleme döngüleri pozitif olabildiği gibi genellikle negatiftir. Genellikle insan davranışlarında pozitif geribildirimlere çok nadiren rastlanmakta; mekanik sistemlerde ise sıkça görülmektedir. Kontrol kuramının iki temel ögesinden biri olan bilişsel ögede, bireyler kişisel performanslarını, olması gereken standartlarla mukayese ederler. Kontrol kuramının ikinci ögesi olan duygusal ögede ise şayet beklenen performans düzeyi ile gerçekleşen performans arasında bir fark var ise, bireyler bu farkı gidermek için birtakım davranışsal değişiklikler yaparlarTüm bu süreçte çalışanlar öncelikle standardın ne olduğunu, kendi performansı ile standart arasındaki farkı görmelidirler. Bu süreçte standart performans hedefleri ve mevcut çalışan performansları çalışanlarla sürekli olarak paylaşılmalıdır.

Çalışanların işletme süreçlerine dahil edilmesi, fikirlerinin-önerilerinin toplanması ve değerlendirilmesi, müşteri geribildirimlerinin paylaşılması süphesiz organizasyonel başarı da önemli bir süreçtir. Sadece anket yapıp değerlendirmek yerine, memnuniyeti ölçen, değerlendiren ve buradan elde ettiği verileri bilgiye dönüştürerek tüm paydaşlar ile sürekli olarak paylaşan sistemler, organizasyonel olarak öğrenen sistemlerdir. Örgütsel olarak proaktif bir yaklaşım sergileyebilecek yetiyi kazanırlar. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci yapılandırıldıktan sonra, ortalama memnuniyet düzeyinde %5,5 artış olduğunu göstermektedir. Ayrıca memnuniyet ölçme/değerlendirme sürecinin doğru tasarlanması ve uygulanması durumunda, kurumların önemli kazanımlar elde edebileceği de görülmüştür. Yöneticilerin, kontrol sürecinde yerine getirmekle yükümlü olduğu faaliyetler için daha az efor sarfettiği ve çalışanların bu süreçte daha aktif rol aldıkları gözlemlenmiştir. Hizmet kalitesinde artış, çalışan motivasyonunda artış, müşteri memnuniyetinde artış, yönetsel iş yükünde azalış, daha proaktif bir organizasyonel yapı, daha proaktif bir yönetim, sonuç odaklı bir yaklaşımdan gelişim odaklı bir yaklaşıma geçiş ve etkin problem çözme ve takibi bu kapsamda elde edilen bulgulardan bazılarıdır. Çalışma kapsamında elde edilen kazanımların ne oranda memnuniyet ölçme/değerlendirme süreci yapılandırmasının bir sonucu olduğu, süreçte yaşanan değişimleri de gözönünde bulundurmak sureti ile farklı bir araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58 (2), pp. 112-122.
- Assael, H. (1987). *Consumer Behavior and Marketing Action*, PWS, Boston.
- Croby, L.A., Evans, K.R., Cowels, D. (1990). Relationship quality in service selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54 (2), pp. 68-81.
- Dabholkar, P.A. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), pp. 3-16.
- Eklof, J.A., Hackl, P., Westlund, A. (1999). On measuring interactions between customer satisfaction and financial results, *Total Quality Management*, 10 (4/5), pp. 514-522.
- Johnson, M.D., Nader, G., Fornell, C. (1996). Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: the case of bank loans, *Journal of Economic Psychology*, 17 (2), pp. 163-182.
- Martin, D.W. (1995). An importance-performance analysis of service providers' perception of quality service in the hotel industry, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 39 (1), pp. 5-17.
- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory*, John Wiley & Sons. Naumann, E. (1995). *Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer*, Thomson Executive Press, Cincinnati.
- Pizam, A. Shapoval, V., Ellis, T. (2016). Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises: A Revisit and Update, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (1), pp. 2-35.
- Tornow, W.W. ve Wiley, J.W. (1991). Service quality and management practices: a look at employee attitude, customer satisfaction, and bottom-line consequence, *Human Resource Planning*, 14 (2), pp. 105-115.
- Tsa, R.F. (1994). Competencies important for hotel manager trainees, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29 (2), pp. 41-43.
- Vavra, T.G. (1997). *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*, ASQ Quality Press, Milwaukee.
- Zeithaml, V.A. (2000). Service quality profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 67-85.

EXTENDED SUMMARY

Purpose

Controlling the corporate performance, making decisions for restructuring the process via evaluating outputs, developing new policies by revising plans are crucial for managers for corporate success. On the other hand, managing this process by incorporating all partners in corporate will generate more efficient outputs and reduce the managerial workload significantly. Structuring the proactive processes which contribute the organizational learning shifts managers' roles from problem solving to managers that focus on corporate development. Customer satisfaction measurement/evaluation processes in hospitality sector represent important feedbacks, support organizational learning and have a role as an independent assessor. In case an effective establishment, it is a simply quality guardians for organizations. In this study, it is aimed to figure out how a well-structured customer satisfaction measurement evaluation process effects the management roles, corporate culture, and corporate performance.

Methodology

The two independent groups who have stayed in a hotel are chosen in two different terms, May-July 2018 and August-October 2018 respectively. In the first term, 189 questionnaires are responded and 198 in second term by the guests. The results of the questionnaires are not shared with the employees working at the hotel for the first term. The questionnaires are directly placed and collected by the hotel manager in this term and results are recorded. On the other hand, the results of the questionnaires for the second group (August-October term) are shared with the employees and the results are discussed in regular meetings. In addition, the online reviews in Tripadvisor.com, Booking.com, Google business and Expedia are also analysed in these meetings. This process is visualized in figure A.

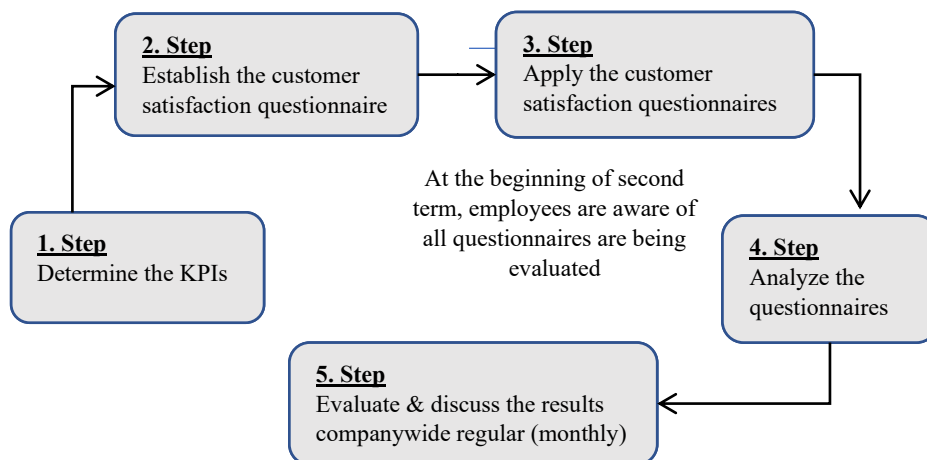


Figure A. Customer satisfaction evaluation process that was established in a part of quality assurance system

To reveal the differences at KPIs (in 15 different dimensions) before and after customer satisfaction questionnaire process, independent sample-t test are utilized.

After the six months of establishment (in April 2019), the interviews with hotel general manager and manager are done to exhibit how the managerial roles are affected.

Findings

Findings show that it is statistically significant that performance of the labour-intensive processes (9 over 14 criteria which are reception kindness, reception problem solving, room comfort, room cleanness, breakfast service, dinner service, heating, general cleanness and general personal kindness) increased %7 after establishment of customer satisfaction measurement/evaluation process; it is possible to reduce efforts and time for managerial controls. Furthermore, corporate transformation from evaluating the outputs towards managing the inputs proactively is also observed.

Conclusion and Discussion

A structural communication channels in corporates plays a key role in an organization success. Feedbacks and evaluation of the performance with related parties, theme-specific regular meetings are also powerful tools on management. Managements should share their expectations from employees and evaluate the results with them via constructive feedbacks will definitely develop organizations. Autonomous and sustainable development will be possible by establishing such a process in corporates. Besides, this will reduce management workload and increase management efficiency.

It is difficult to compare the performance of such a process because of variety on guest profile, seasonality, expectation of guests and difficulty on standard employee service quality. The whole process may be re-established to guarantee the reliability of the process via applying the questionnaire to the same guests in different terms in future studies.

EK 1. Çalışma Kapsamında Tasarlanan ve Uygulanan Anket

Misafir Memnuniyet Anketi / Guest Satisfaction Questionnaire					
<p>Değerli Konuklarımız, Yorumlarınızın bizim için ne kadar değerli olduğunu bilmenizi isteriz. Bu bizleri daha da iyiye götürecektir. Zaman ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.</p> <p>Dear Guests, We would like you to know that your comments are very important for us. This will help us to meet your highest expectations. Thank you for your time.</p>					
Otelimizi nasıl duydunuz ? / How did you hear of us ?					
Dergiler / Magazines <input type="checkbox"/>	İnternet / Website <input type="checkbox"/>	Arkadaş Tavsiyesi / Recommended by a friend/relative <input type="checkbox"/>			
(Lütfen hangi dergi olduğunu belirtiniz / Please specify which magazine)	(Lütfen hangi internet sitesi olduğunu belirtiniz / Please specify which website)				
Resepsiyon / Reception	Çok iyi / Excellent	İyi / Good	Orta / Average	Geliştirilmeli / Should be improved	Yetersiz / Insufficient
Nezaket / Kindness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hizmet / Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problem Çözme / Problem Solving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İletişim - Bilgiendirme / Communication - Info Sharing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odalar / Rooms					
Rahatlık / Comfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temizlik / Cleanliness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dekorasyon / Decoration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bizi tavsiye eder misiniz? / Do you recommend us? YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
Oda Numaranız/ Room Number:	E- Mail:			Ülke / Country:	
.....	
Görüş ve Önerileriniz / Comments and Suggestions:					
Kahvaltı / Breakfast					
Kalite / Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hizmet / Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akşam Yemeği / Dinner					
Kalite / Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hizmet / Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknik Hizmetler / Technical Services					
Isınma / Heating	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sıcak Su / Hot water	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genel / General					
Personel nezaketi / Kindness of staff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otelin genel temizliği / General cleanliness of hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>