

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SUNULAN HİZMET KALİTESİNİN ARTIRILMASINDA İŞGÖREN EĞİTİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Yüksel ÖZTÜRK*

Kadir SEYHAN**

ÖZET

Müşterilerin otel işletmesinden memnun ayrılmaları, işletmenin varlığını sürdürülebilirliği ve diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu da yönetici ve işgörende görülen eksikliklere karşı yeterli derecede önlem alınması ile gerçekleştirilebilecektir. Görülen eksiklikler karşısında kayıtsız kalan ve hiçbir şekilde iyileştirme düşünmeyen işletme, yoğun rekabetin yaşandığı turizm pazarında kaybolacaktır. Bu çalışmanın konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin geliştirilmesi için işgörenin müşteri ilişkileri konusunda eğitilmesinin gerekliliği vurgulanmış ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Müşteri İlişkileri, Hizmet Kalitesi, Personel Eğitimi

A CONCEPTUAL MODEL OF SERVICE QUALITY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY ABSTRACT

Customers who leave the hotel satisfied with the operation of the hotel allow the hotel to maintain its operation and enable it to complete with the other enterprises. And this can be accomplished by taking sufficient measures against the shortfalls of the managers and employees. A hotel operation, which neglects its shortfalls and does not do anything at all to correct them, is bound to be wiped away in the tourism market where there is core competition. In this research, includes importance of personnel education about customer relations for the quality of service provided by the hotel operations. And an educational model for hotel operations personals was prepared.

Key Words: Customer Relations, Service Quality, Personnel Education

* Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

** Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

GİRİŞ

Son yıllarda Türkiye'de yapılan gösterişli ve lüks otellerin sayısının giderek artması, Türk turizminin tesisleşme yönünden kalitesini artırmaktadır. Ancak, bu somut kalite artışı, bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Müşteri, hizmeti satın almadan önce otelin görsel özelliklerini görme şansına sahip olmakla birlikte, sunulan hizmetin kalitesi onlar için bir risktir ve bu konuda sadece beklenti içerisinde olabilirler. Hizmeti algılamaları neticesinde memnuniyet veya memnuniyetsizlikleri ortaya çıkacak, ileriki satın almalarda ve tavsiyelerde etkili olacaktır.

Başarılı olmak isteyen işletmeler, müşterilerini rakiplerine göre daha fazla memnun etmek zorundadırlar. Müşterinin memnuniyeti ise, önceki satın aldığından kaliteli bir hizmetle mümkündür. Kaliteli hizmet ise, müşterinin algıladığı hizmetten tatmin olma derecesiyle yakından ilişkilidir. Dolayısı ile işletmelerde, hizmeti sunan personelin, müşterilerin beklentileri doğrultusundaki hizmet kalitesinin nasıl geliştirilebileceği ve bunun nasıl sürekli hale getirilebileceği konusunda bilinçlendirilmesi gerekir. Bu da onlara verilecek iyi bir müşteri ilişkileri eğitimi ile mümkün olacaktır.

Türkiye'de, turizm sektörünün en önemli eksikliklerinden birisi de müşteri ilişkilerinde yetersiz ve davranış yönünden bilinçlendirilmemiş iş görenlerin varlığıdır. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin geliştirilmesinin eğitimsiz çalışanlarla mümkün olmayacağını göz önünde bulundurulursa bu çalışmanın önemi açıkça ortaya çıkmış olur.

Türkiye'de, bir çok 5 yıldızlı otel arasında sunulan hizmet kalitesinde oluşan farklılıklar da tutarsızlıklara neden olmakta ve müşterinin kafasındaki '5 yıldızlı otel kalitelidir' imajını zedelemektedir. Bu durum, satın almalarda müşterileri tereddüde düşürmektedir. Konaklama işletmeleri sundukları hizmeti, sürekli değişen müşteri beklentilerine göre yenilemelidir. Bunun için personelin sürekli eğitimi söz konusu olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde görsel çekiciliğin yanı sıra sunulan hizmet kalitesinin artırılması için geliştirilen önerilerle, turizm personelinin müşteri ilişkileri konusunda bilinçlenmesini sağlamak ve otel personeline yönelik bir eğitimin gerekliliğinden yola çıkarak önerilebilecek davranış şekillerini içeren bir eğitim modeli hazırlamaktır.

1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Hizmet sektörünün soyut olması, esnek olması, heterojen olması vb. gibi nedenlerden dolayı, fiziksel malların aksine satın alınmadan önce görülemez, tadılamaz, hissedilemez, duyulamaz ve koklanamaz (Berry, 1984; Zeithaml vd. 1985; Bhatia, 1986; Middleton, 1988; Hudman ve Hawkins, 1989; Calantone ve Mazanec, 1991; Holloway ve Plant, 1992; Wright, 1995). Tüketici satın alma olayı gerçekleşmeden önce ne ile karşılaşacağını bilemez. Dolayısı ile, müşteriye sunulan hizmetin telafisinin olmayışı, bu konunun hizmet üreten işletmeler için ne derece hassas olduğunu ortaya koymaktadır.

Günümüzde yoğunlaşan rekabet koşulları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkarmaktadır. Bilindiği gibi teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır. İşletmelerin uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturdukları müşteri ilişkilerinin ise taklit edilmesi zordur. Bu durum gelecekte rekabetin yoğun biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağına bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Odabaşı, 2000).

Otelde misafir ile direkt iletişim ve etkileşim içinde bulunan bölümlerdeki görevlilerin misafirleri ağırlamada, istekleri ve şikayetleri ile ilgilenmede, hizmet etmede ve yardımcı olmada, kişisel bilgi, beceri, tecrübe, giyim ve dış görünüm, yaklaşım ve davranış şekli büyük önem arz etmektedir (Yurtsever, 2005b:2).

Diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi otel işletmeleri de emek yoğun işletmelerdir. Otel işletmelerindeki personellerin tümünün dolaylı da olsa otel misafirleriyle temasları vardır. Dolayısıyla, otellerin istihdam politikaları kaliteli personele yönelmek olmalıdır. Ucuz işgücü niteliksizse, bu durum uzun dönemde pahalıya mal olabilir. İstihdam edilen personelin eğitimi yetersiz ise, kısa bir dönemde de olsa eğitime tabi tutularak, yapılan işin içeriği, önemi ve özellikleri konusunda eğitilmelidir (Örücü ve Emaktar, 2002:22).

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin tutumları, diğer iş kollarına göre daha önemsenmektedir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi tutum ve alışkanlıkların düzeyi ve kullanma şekli müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:146).

2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNDE EĞİTİMİN ROLÜ

Otel personelinin misafirlerle samimi ve saygılı bir işbirliği içinde olması, otelin çok önem verdiği politikalardan biridir. Misafir etkileşimi hiç kuşkusuz hizmet sektöründeki en önemli faktörlerden birisidir. Misafirlerle hemen hemen tüm otel personeli bir şekilde yüz yüze gelmektedir. Bu yüzden misafirlerle nasıl iletişim kurulacağını bilmek son derece önemlidir (Yurtsever, 2005a:1). Bu da işgörenin müşteri ilişkileri konusunda eğitimi olması ile mümkündür. Eğitim sırasında, bütün çalışanların en önemli görevinin müşteri ilişkileri olduğu konusunda ikna edilmeleri gerekir. Çalışanların başarı ya da başarısızlıklarının herkes için çok önem taşıdığı bu eğitimler arasında vurgulanmalıdır (Taşkın, 2000:194).

Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde çalışanların eğitimi hiç şüphesiz önemli bir konudur. Çalışanları eğitmenin ilk amacı, kişisel çalışma kapasitelerinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükselterek (Palmer ve Winters, 1993:127) hizmet kalitesinin artırılmasına imkan sağlamaktır. Müşteri ilişkileri eğitiminde, bir müşteride oluşan izlenimin olumlu

hale dönüştürülmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi için, çalışan, aldığı eğitimdeki yöntemleri içtenlikle benimsemelidir.

Müşteri ilişkileri eğitimi ayrıca, çalışanların kişisel kalitesini geliştirmeli, müşterilerle iyi ilişkilerin nasıl kurulacağı kadar bu ilişkilerin nasıl sürdürülmesi gerektiği konusunda da beceri kazandırmalıdır. Çalışanları geliştiren, bu konudaki becerileri kazandıran güçlü bir eğitim, işletmenin başarısı için güçlü bir araç olarak kabul edilmelidir (Taşkın, 2000:210).

3. HİZMET KALİTESİNİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK OTEL PERSONELİ İÇİN OLUŞTURULAN EĞİTİMİN ÖNEMİ

Turizm sektöründe önemli olan tüketim sırasında elde edilen duygularla, tüketim öncesi duyguların değerlendirilmesi sonuçlarının bir birleşimi olan müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır (Tütüncü, 2001). İşletmelerde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve dolayısıyla işletmedeki hizmet kalitesinin artırılması için işletme yönetiminin kendisine bir strateji seçmesi zorunludur. Bu strateji çerçevesinde işletmenin çalışanlarını bilinçlendirmesi, arz ürünlerini çeşitlendirmesi ve bu iş için tüm ekipmanlarını geliştirmesi gerekmektedir. Fakat, müşteri beklentileri incelenmeden, gerekli analizler yapılmadan, rasgele hazırlanmış bir program, işletmenin bu stratejisinde başarıya ulaşmasını engelleyebilecektir. Turizm sektörünün, işgücünün yoğun olduğu bir hizmet sektörü olması, bu stratejinin eğitim ağırlıklı olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Müşteri aldığı ürünün en az beklentisi dahilinde kaliteli olmasını istemektedir. Bir otel işletmesinin tüm birimlerinden farklı beklentiler doğacağı muhakkaktır. Örneğin; kat hizmetlerinden en büyük beklenti, 'odaların temizliği ve düzeni' iken; yiyecek içecek bölümündeki en büyük beklenti ise, 'iş görenin servis bilgisi ve müşteri ile iletişimi' olacaktır. Bu nedenle, yapılan çalışmada farklı bölümlerde çalışan işgörenlerin yapması gerekenler ve bu doğrultuda yöneticilere düşen görevler ayrı ayrı ele alınmıştır.

3.1. Otel Yöneticilerine Düşen Görevler

Turizm işletmelerinde kaliteyi geliştirme çabalarının etkinliği durumunda turizm sektöründe oluşan değişikliklere, taleplere ve ihtiyaçlara cevap verebilecek bir yönetim tarzının ortaya çıkacağı kabul edilmektedir. Emek yoğun bir sektör olan turizm işletmelerinde, hizmet kalitesinin zamana ve mekana göre farklılaşması, hizmetin standartlaştırılma ve eksikliklerini kısa sürede giderme güçlükleri gibi nedenler turizm işletmelerinde kaliteyi geliştirme çabalarını bir ihtiyaç haline getirmektedir (Witt ve Myhlemann, 2000).

Otel yöneticileri, sürekli değişen çevre koşulları altında teknolojiye ve zamana ayak uydurabilen, turist beklentilerine göre elindeki tüm ekipman ve işgöreni en verimli şekilde kullanabilen, bu doğrultuda işletmesinde maksimum hizmet kalitesini yakalamayı amaç edinen kişilerdir. Yöneticiler, tüm bunları gerçekleştirirken bünyesindeki işgörenler ve hedef müşteri-

lerle ilişkilerini sürekli gözden geçirmeli ve eksikliklerini kısa sürede gidermelidir. Otel yönetiminin gerek müşterilerle gerekse işgöreniyle olan ilişkilerinde saptanan eksikliklere çeşitli öneriler getirilmiştir. Otel yöneticilerinin, bu çalışma sonucu saptanan eksikliklerin dikkate alarak, işletmelerinde sunulan hizmet kalitesi yönünden kendilerini geliştirmeleri uygun olacaktır.

3.2. Yöneticilerin Müşterilerle Olan İlişkilerinin Düzenlenmesi

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılma sürecinde, turizmde başarılı olabilmesi hem üye ülkelerden hem de diğer ülkelerden gelen turistlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ve turistlerin korunmasıyla ilgili uygulamaları titizlikle takip etmesiyle mümkün olabilir (Çiçek ve Özgen, 2001). Bilinçli turist, tatilinin tatmin edici şekilde geçmesi için üç temel unsura önem vermektedir. Bunlar; fiyat, kalite ve güvenlidir (DPT, 1995). Aşağıda yöneticilerin müşterilerle olan ilişkilerinde daha etkin olabilmeleri için bazı öneriler sunulmuştur:

- 1. Müşteriyi Onurlandırma ve Ödüllendirme:** Yönetici müşteriyi anlık kazanç olarak görmemelidir. Amaç, vereceği hizmet ile onun sürekliliğini sağlamak olmalıdır. Müşterilerin o işletmeye bağlılığının artması için tüm işgörenlerini organize bir şekilde yönlendiren yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Bu görevlerden biri de müşteriyi çeşitli yollarla onurlandırmaktır. Örneğin; otele gelen tüm müşterilerin adresleri veya e-mail adresleri alınarak çeşitli bayramlarda ve özel günlerinde tebrik mesajları gönderilebilir. Bu yolla müşterinin, kendisini hatırlayan ve ihmal etmeyen işletmeye karşı bağlılığı sağlanabilir. Ayrıca, sürekli müşterilerin, odaya meyve veya özel indirim kuponları gibi çeşitli sürprizler yapılarak ödüllendirilmeleri, onların işletmeye bakış açısını etkileyebilecek bir faktör olarak gösterilebilir. Böylece, ödüller, müşterinin o otelde kendisini özel hissetmesini sağlayacaktır.
- 2. Müşteri Şikayetlerini Fırsata Dönüştürme:** Müşterinin herhangi bir şikayetinde yöneticinin tavrı, onun işletme hakkındaki düşüncelerinde etkili olacaktır. Yönetici, müşteri şikayetlerine titizlikle eğilerek, sorunun en kısa zamanda ve ilgili bir şekilde çözümüne özen göstererek müşterinin tatmin olmasını sağlamalıdır. Müşterinin şikayeti dinlenirken, yöneticinin yapması gerekenleri şu şekilde sıralanabilir: Müşteri iyi tanınmalı, konunun sınırları saptanmalı, gerekli notlar alınmalı, etkili bir dinleme gerçekleştirilmeli, sonuna doğru konu özetlenmeli, tekrar görüşme gerekiyorsa bu ifade edilmeli ve konu takibe alınmalıdır. Böylece, şikayetin sorunsuzca halledildiğini gören müşteri karşısında, otel işletmesi inanılabilirliğini ve güvenilirliğini sağlamlaştırarak bu olayın daha sonraki satın almalarda bir satışa dönüşme olasılığını güçlendirmiş olacaktır.
- 3. Müşterileri Tanıma ve Onları Anlama:** Farklı kültürlerden gelen müşterilerin, olası bir hata karşısında nasıl davranacakları konusunda otel yöneticisi ve çalışanlarının

dirençli olması gerekmektedir. Bunun için de; yöneticilerin bu konuda bilgilendirilmeleri önemlidir. Çünkü; farklı ulusal kültürlerden gelen kişilerin istek ve beklentilerini anlamak, bunlara yanıt vermek, konaklama işletmesinin başarısı için son derece önemlidir. Elbette ki, hizmetin sunulmasında yaşanan aksaklıklar, bu konuda çok titizlik gösteren işletmelerde de olabilir. Bu noktada; işletmelerin, yazılı ya da sözlü olarak müşteri memnuniyetlerini tespit etmeleri, sorun kendilerine ulaşır ulaşmaz bu konuyu çözümlenmeleri şarttır (Sarıçay, 2004).

Hizmet kalitesinin geliştirilmesi, sürekli değişen müşteri beklentilerinin iyi analiz edilmesiyle mümkün olmaktadır. Müşteri ihtiyaçları ve onların istekleri her an değişebildiği için yöneticiler bu konuda sürekli değişime ayak uydurabilmektedirler. Bu ihtiyaçların saptanması öncelikli olarak onları tanıma ve anlama yoluyla mümkündür. İşletme yönetimi, otele gelen müşterilerin dini inançlarını, toplumsal kalıplarını tanımalıdır. Müşterilerin dini inançları ve sosyal olguları, onların farklı değerlere bakış açılarını ve beklentilerini önemli derecede etkileyebileceği için müşterileri tanıma ve anlama yoluna gidilmelidir.

4. **Her Müşteriye Yeterince Vakit Ayırma ve Yöneticilerin Ulaşılabilirliği:** Müşterilerle iyi bir iletişim kurabilmek için onlara daha yakın olabilmek ve onları yeterince tanımak gerekmektedir. Müşterilerin, kendileriyle üst düzeyde ilgilenildiği zaman işletmeye olan güven duyguları artacaktır. Bu da müşteri memnuniyetinde sürekliliğin sağlanabilmesi için önemli bir unsurdur. Müşterilerin gerek istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında gerekse sorunlarının çözümünde onlarla birebir ilgilenip, iyi iletişim kurulması, hizmet kalitesinin gelişimine üst düzeyde etki edecektir. Dolayısıyla, müşteri hizmetleri, her zaman müşteriler için kolay ulaşılabilir olmalı, onlara yeterli derecede zaman ayrılmalıdır.
5. **Müşterilerin Öneri ve Uyarılarını Dikkate Alma:** Müşteri ile sürekli iletişim halinde olup onların önerilerine başvurulmalıdır. Çünkü, otel işletmelerinde hizmet kalitesinin yükseltilmesindeki en temel yol müşterinin fikirlerini öğrenmekten geçer. Müşteriler kendilerine sorulmadan önerilerini söyleme gereği duymayabilirler. Bu nedenle, müşterilerle yakından ilgilenerek, onlarla sohbet edilerek otelin eksiklikleri öğrenilebilir ve bu eksikliklerin giderilmesi için onların önerileri dinlenilebilir.
6. **Müşterilere Önemli Olduklarını Hissettirme:** Müşteriler, toplum içinde onlara daha özenli ve yakın davranılmasını, otel hakkındaki düşüncelerinin alınması ve bunları yaparken de mümkünse isimleriyle hitap edilmesi isterler. Bu davranışlar müşterileri gururlandırır ve toplum içerisinde önemli olduklarını hissetmelerine yardımcı olur. Sonuç olarak müşteri bunun karşılığını size sadık kalarak verecektir.

3.3. Yöneticilerin Çalışanları İle Olan İlişkilerin Düzenlenmesi

Çalışma hayatı ile özel yaşamın iç içe girdiği turizm sektöründe çoğu kez personele kişiye özgü özel yaşam ile ilgili zaman kalmaz. Sürekli çalışarak sonunda yorgun düşen turizm personelinin verimli olamayacağı açıktır. Verimli olmak bir yana, yorgun personel karşılaştığı yeni sorunlardaki davranışlarını ya da duyu ve düşüncelerindeki denge ve coşkuyu denetleyemez hale gelir. Dolayısıyla, turizm işletmesinin aşırı yükünü çeken işgörenin yalnız kendisine değil işletmeye de zarar vereceği dikkate alınmalıdır. Turizm işletmesi özelliği ve estetik hizmet sunması gereği yüksek maliyetlerle çalışmak zorundadır. Personelin verimli çalışması kadar kaliteli ve estetik hizmet vermesi de bu bakımdan önemlidir (Yıldız, 2004). Bu durum ise, yönetici ile personel arasındaki ilişkinin etkinliği ile doğru orantılıdır. Aşağıda, yöneticilerin işgörenele olan ilişkilerinin düzenlenmesi için öneriler sunulmuştur.

- 1. Çalışanların Sürekli Eğitimi:** Eğitim, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya gizli yeteneklerin gelişmesi gibi konular dışında, işgörenleri işletmeye bağlayan, işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen ve toplumsal kaynaşmayı sağlayan görevler dizisini de yüklemektedir (Freeman, 2001).
Çalışanlar, müşteri ile olan ilişkilerinde, işin gerektirdiği bilgi ve becerilerinin gelişiminde ve sürekli değişen teknolojiye olan uyumları hususunda sürekli eğitime tabi tutulmalıdır. Eğitimin sürekli olması, hizmet kalitesinin sürekli gelişme göstermesi gerekliliğinin bir sonucudur.
- 2. Çalışanlara Çapraz Eğitim Verme:** Çalışanlar, otel içerisindeki farklı departmanlar hakkında ve burada yürütülen farklı işler hakkında da bilgilendirilmelidir. Bu da, onlara çapraz eğitim vererek mümkün olabilir. Çapraz eğitim; işgörenin işletme içi farklı alanlarda da yetiştirilmesidir. Dolayısıyla, herhangi bir eksiklik anında işgörenler diğer departmanlarda da rahatlıkla görev alabilir. Bu durum hizmetin aksamaması hususunda önem arz etmektedir. Aksi halde yeri doldurulamayan bir personelin eksikliğinde otel işletmesi zor durumda kalabilir ve hizmet kalitesini etkileyebilecek bir durum söz konusu olabilir. Çalışanların farklı alanlarda da bilgi ve beceriye sahip olmaları, karşılaşılan bir problemi farklı birimlere taşımadan kısa sürede halletme imkanı sunabilir.
- 3. Çalışanların Seçimine Önem Verme:** Bir otel işletmesinde hizmet kalitesinin geliştirilebilmesi, büyük ölçüde işi bilen, alanında tecrübeli, geniş bilgiye sahip olan ve müşteri ilişkilerine önem veren işgörenler ile gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde işe alınacak personelde fiziki özelliklerin yanı sıra bu hususlara da dikkat edilmesi gerekmektedir.
- 4. Çalışanlara Önemli Olduklarını Hissettirme:** Yöneticiler için müşteri ne kadar önemli ise, çalışanlar da en az müşteri kadar önemli olmalıdır. Çünkü, her çalışan aynı zamanda bir müşteridir. Onlara yeterince önem gösterme, değer verme müşteriye karşı davranışlarında etkili olacak ve hizmet kalitesinin geli-

şiminde önemli rol oynayacaktır. İşletme içerisinde önemli olduklarını hissetmeleri ve verilen işlerde üst düzeyde hizmet sunmaları açısından her fırsatta onlarla sohbet edilmeli, görüşleri dinlenmeli ve hatta üst düzey görevlerde de yer almaları sağlanmalıdır.

5. Çalışanları Ödüllendirme ve Onlara Sürpriz Yapma: Çalışanlar müşterinin gözünde şirketin imajıdır. Çalışanların müşteri ile olan ilişkileri sayesinde müşterinin devamlılığı sağlanabilir. O halde işletme, çalışanlarını da onlara para kazandıran müşterileri olarak görmeli ve onları sürekli motive etmek için ödüllendirmelidir. Çalışanların işe bağlılığının sağlanması ve üst düzeyde bir hizmet sunabilmesi, onun şirket yöneticileri tarafından sürprizlerle güdülenmesi ile mümkün olacaktır.

6. Çalışanların Fikirlerini Alma: Otel işletmelerinde müşteri beklentilerine cevap verebilmek için yönetim değişen beklentiler üzerine, sundukları hizmeti yenilemelidir. Sunulan hizmetin kalitesinin ne eklentiler yapılarak ve ne gibi değişiklikler yapılarak artırılacağı çeşitli görüşler sayesinde elde edilebilir. Dolayısıyla, bu safhada işgörenin de fikirlerine başvurulması ortaya daha uygun çözüm yolları çıkarılabileceği gibi, işgörenin de kendisini o işyerinde önemli hissetmesini, yaptığı işe daha iyi motive olmasını sağlayacaktır. Yine, Karakoç'un (2004) yaptığı bir araştırmada, işgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili görüş ve düşüncelerine, işletmelerin % 61'inde 'kısmen', % 39'unda 'çok fazla' önem verildiği saptanmıştır.

4. OTEL ÇALIŞANLARININ PERFORMANSLARININ İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN ÖNERİLER

Turizm sektöründe, kalitenin belli bir düzeyde gerçekleşmesi, hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesi ve hizmeti üretecek işgörenlerin nitelikli olmalarına bağlıdır. Bugünkü işletmecilik anlayışında sadece kalite grubundaki veya kalite çemberindeki çalışanlar değil, organizasyonda çalışan herkes kaliteden sorumludur (Yürütücü, 2003). Konaklama işletmelerinin başarılı olabilmesi için, hizmet kalitesini dünya standartları çerçevesinde, müşterilerin beğenileri doğrultusunda ve tüm işletme çalışanlarının aktif katkısı ile biçimlendirmesi zorunludur (Özbaşar, 1995:8).

Tüm bunlardan yola çıkarak, işgören performanslarının artırılması ve dolayısıyla sunulan hizmet karşısındaki algılamaların, müşterinin memnuniyet düzeyinde olumlu etki yapması müşteri kayıplarını önleyebileceği gibi müşterilerin sürekliliğine de önemli katkı sağlayacaktır.

Sözü edilen işgören performansı, bir otel işletmesi için hizmet kalitesini birinci derecede etkileyebilecek bir unsurdur. Dolayısıyla, otel işletmesinin özellikle müşteri memnuniyetini direkt etkileyebilecek bölümlerde (önbüro, yiyecek içecek, kat hizmetleri, sağlık,

güvenlik, halkla ilişkiler, animasyon ve spor aktiviteleri) işgöreni daha verimli şekilde kullanması gerekmektedir.

4.1. Yiyecek İçecek Departmanı Çalışanları

Bir otelin yiyecek içecek bölümü, müşterilerin en çok hassasiyet gösterdiği bölüm olarak göze çarpmaktadır. Yiyecek içecek bölümünün otel işletmesi içerisinde bu derece önemli olması, çalışanlarının da servis işlemlerinde ve müşteriyle olan ilişkilerinde oldukça dikkatli olmalarını gerektirmektedir. Yiyecek içecek bölümü çalışanları için eksikliklerini gidermeleri amacı ile öneriler sunulmuştur. Bu önerilerin dikkate alınması, müşterinin gözlemediği aksaklıkların giderilmesi ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi açısından etkili olacaktır.

- 1. Servis İşlemlerinde Zamanın İyi Kullanılması:** Sunulan ürünlere daha hızlı ve kolay ulaşmak isteyen ve bütün ürünleri bir arada görmek isteyen tüketiciler, kendilerine bu imkanları bir arada sunan tesisleri tercih etmektedirler (Sarıçay, 2004). Turizm işletmelerinde yoğun çalışma kadar kayıp zamanların da çok olduğu gözlenmektedir. Örneğin, bir yiyecek-içecek işletmesindeki mutfak personelinin, iş zamanının çoğunu herhangi bir yiyecek kaleminin pişirilmesine harcadığı; bunun ise bir başka işin beklemeye alınmasına yol açtığı ve dolayısıyla personelin çalışma süresinin ancak %55'inde verimli olabildiği ifade edilmektedir. Küçük bir gözlemlerle bile personelin olabileceği kadar verimli çalışmadığı fark edilebilir. Bu yüzden işletmedeki herhangi bir görevlinin, görevi için gerekli araç gereci kullanırken çoğu kez gerekenden, yaklaşık %50 kadar, daha fazla zaman harcadığı söylenebilir (Usal ve Kurgun, 2001:192).

Servis personeli sunacağı hizmeti gerçekleştirirken yönetim kendisine bir zamanlama standardı getirmelidir. Bu standart sunulacak hizmetin özelliğine göre esneklik gösterebilir. Servis esnasında personel, sıkışıklığa mahal vermemelidir. Olası bir sıkışıklık anında diğer servis arkadaşları bu açığı görüp aksaklığa zamanında müdahale etmelidirler. Bu durum müşteriye sunulacak servisin zamanında gerçekleşmesini sağlayacaktır.

- 2. Müşteri Gereksinimleri Konusunda Hazırlıklı Olma:** Servis hizmetlerinde çalışan bir personel müşteri tiplerini iyi bilmelidir. Bu müşterilerin çeşitli istekleri olabileceğinden bunu herhangi bir aksaklık doğmadan karşılayabilecek hazırlığa ve donanımına sahip olması gerekir. Doğabilecek aksaklıkları önceden sezinleme bir tecrübe gerektirir. Servis personeli bu konuda tecrübeli ve iyi bir gözlemci olmalıdır.
- 3. İş Akışında Kargaşaya Mahal Vermeme:** Servis sırasında iş akışı belli bir sisteme oturtulmalıdır. Rasgele yapılan servis hizmetlerinde gecikmeler ve kargaşalar da kaçınılmaz olacaktır. Bu iş akışında personelin nasıl birbirleriyle uyumlu çalışacağı ve olası gecikmelerin nasıl önleneceği konusunda servis elemanları önceden uya-

rımalıdır. İş akışı tüm servis bileşenlerinin uyumu ile gerçekleştirilmeli ve sürekli denetlenmelidir.

4. **Davranışlarda Tutarlı Olma:** Servis personeli sürekli müşteri ile yüz yüze ilişki halindedir. Bu nedenle, personelin tavır ve davranışları otelin imajını etkileyecektir. Müşteri aynı zamanda iyi bir gözlemcidir. Onların bu özelliği oteldeki sürekliliklerini etkileyebileceğinden personel, davranışlarının gözlemlendiğini unutmamalı ve davranışlarında ölçülü olmalıdır.
5. **Servis Esnasında Göze Hitap Etme:** Servis personeli sürekli göz önünde çalıştığından, müşteride ilk akılda kalan kendisine hizmet edenlerin görünüşü olacaktır. Bu nedenle müşteri, kendisine servis yapan işgörenden görünüşüyle etkilenmelidir. İşgören; günlük temizlik ve bakımını yapmış (tırnaklar temiz, vücut temizliği yapılmış, ter kokusundan uzak, düzgün taranmış, temiz ve bakımlı saçlar, erkeklerde sakal tıraşı yapılmış, bayanlarda aşırı olmayan uygun bir makyaj vb.), düzgün kıyafetlerle müşteri karşısına çıkmalıdır. Bu durum bazen bir zorunluluktur. Turizm işletmeleri personeli, çalışmalarını sırasında işlerine ve görev mahallerine uygun özel ve temiz kıyafet giymek durumundadır (Resmi Gazete, 2000).
6. **Vücut Hareketlerinin Kontrolünü ve Ses Tonunu Ayarlama:** Servis departmanı çalışanlarının vücut hareketleri ve ses tonu da müşteride olumlu ya da olumsuz etki yapabilir. Servis işlemleri boyunca çalışanların müşteri ile göz teması olasıdır. Sert ve keskin bakışlardan çok, yumuşak ve gülen gözlerle bakmak müşteride daha olumlu bir etki bırakabilir. Tebessüm, aşırıya kaçılmadığı müddetçe etkili olacaktır. Kendinden emin bir duruş ve yürüyüş şekli benimsenmeli, mümkün olmadıkça el kol hareketleri kullanılmamalı, müşterinin kulağını okşayacak ideal ses tonuyla iletişim kurulmalıdır.
7. **Müşterilerle İletişim, Onlara Karşı Hitap Şekli:** Servis esnasında müşteriyle etkili bir iletişim, sunulan hizmetin değerini yükseltecektir. Talebini ikinci kez tekrarlatmamak için müşteriyi iyi dinleyip anlamak ve isteklerinin gerçekleştirilme durumunu kibarca belirtmek gerekir. Personelin iyi derecede yabancı dil bilgisi olması gerekir ki bu şekilde hem zaman kazanılmış, hem de müşteri bekletilmemiş olacaktır. Çalışan, müşteriyle konuşurken uygun kelimeler kullanmalı, argo kelimelerden kaçınmalıdır. Ayrıca, bir müşteriye gereğinden fazla zaman ayrılması ve gereksiz sohbet edilmesi, hizmette aksamalara neden olabilecek ve diğer müşteriler nezdinde hoş karşılanmayabilecektir ki söz konusu bu durumun, müşteri gözünde işletmenin değerini düşürmesi de muhtemeldir.
8. **Servis Esnasında Temizlik:** Müşterilerin en çok önem verdikleri konulardan birisi de temizliktir. Servis, müşterinin gözü önünde olan bir hizmettir, servis araç ve gereçlerinin temizliği, mekanın temizliği ve personelin kullandığı malzemelerin temizliği

müşterinin daima dikkatini çekecektir. Tüm servis personeli, bu konuda hassasiyet göstermeli ve servisten önce bunun önlemini almalıdır.

9. **Servis Alanında Yeterli Bilgi ve Beceri:** Yapılan işin kalitesi ancak çalışanların deneyimi ve nitelikleri ile ortaya çıkmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003). Servis personeli, gerçekleştireceği hizmet esnasında müşteriye karşı kendini rahat hissedebilmesi için bilgi yönünden yeterli donanıma, ayrıca işinin gerektirdiği beceri ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Bu şekilde işlerin aksamadan, müşteriye tatmin edebilecek şekilde yürütülmesi sağlanabilecektir.
10. **Sorun Çözümünde İlgili Olma ve Uygun Dil Kullanma:** Müşteri, doğabilecek sorunlarının o anda halledilmesini ister. Servis çalışanları bu sorunlara hazırlıklı olmalıdır ve herhangi bir memnuniyetsizliğe mahal vermeden, en kısa zamanda sorunun giderilmesini sağlamalıdır. Onun için öncelikli olan müşteriye memnun etmek olmalıdır. Bunun için de, sorunun çözümünde kibarlığı elden bırakmamalıdır. Aksi halde sorunu kısa zamanda çöze bile, müşteri o çalışana bir yük olduğunu hissederek memnuniyetsizlik duyabilecektir.
11. **Servis Esnasında Onlara Rehberlik Etme:** Müşteri bazı şeyleri merak edebilir ve meraklarını anında gidermek isteyebilir, dolayısıyla iş akışında herhangi bir aksamaya neden olmayacak şekilde müşterilere uygun dille yardımcı olmak gerekir. Kendisi ile ilgilenilmesi müşteride büyük bir güven duygusuna neden olabilir.
12. **Çalışanlar Arası İş Birliği:** İşletmelerin başarısında takım çalışmasının önemi giderek artmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışanlar arasında iletişim en önemli konulardan birisidir. Çalışanların etkinliğinin artırılması, işlerin kolaylaştırılması, çalışanlar arasında yardımlaşmanın sağlanması ve yönetimin çalışanlarına aktarmak istediği konuların rahatlıkla ulaşması, etkin iletişim tekniklerinin kullanılması ile başarılıdır (Dennis, 1995). Kullanılabilecek iletişim teknikleri her ne kadar işletme yönetiminde geliştirilmeye çalışılsa da çalışanların doğal iletişim yeteneklerinin de olması gereklidir (Day, 1993).
Servis bölümünde çalışan personel birbirini her zaman tamamlamalıdır, bu şekilde oluşturulan işbirliği sayesinde, doğabilecek sorunların da önüne geçilmiş olacaktır. İş yükü azalan bir çalışanın, görevini sadece kendisine verilen işle sınırlaması, çalıştığı işletmenin hizmet kalitesine negatif bir etki edecek, dolayısıyla hizmette aksamalar meydana gelecektir. Çalışan, her zaman için işletmenin menfaatini ön planda tutacaktır. Çünkü, o işletme var oldukça, daha fazla müşteri çektikçe, bu aynı zamanda kendi menfaatine de olacaktır.
13. **Duygularını Kontrol Edebilme:** Servis personeli olaylara daha gerçekçi yaklaşmasını bilmelidir, kesinlikle ailevi sorunlarını işine yansıtmemelidir. Görev yerine geldi-

ğinde kendini işine adapte etmeye çalışmalıdır ki vereceği hizmet müşteriye tatmin edebilsin. Ayrıca, doğabilecek duygusal ilişkiler işletmedeki verimliliğini etkileyebileceğinden iş esnasında duygusal ilişkilere girmeden kendini işine vermelidir. Çünkü, onun için ilk önce işindeki başarısı gelmelidir. Ayrıca, bu hususta işletmenin, müşterinin gözündeki değerini düşürebileceği de unutulmamalıdır.

14. Servis Sırasında Rahat Olabilme: Servis esnasında sunulan hizmet o anda tüketildiği için yapılacak hataların telafisi yoktur. Yüksek heyecan ve telaş, verilen hizmette hatalara neden olabilir; müşteri ile olan iletişimi güçleştirir. Bu nedenle, servis işinde çalışan personelde, kendine güven ve tecrübe kaliteli hizmetin verilmesi açısından gereklidir.

4.2. Kat Hizmetleri Departmanı Çalışanları

Otelin kat hizmetleri departmanı, müşteri ile iletişimin az olduğu, bunun yanında müşterinin konaklama gibi zamanının üçte birini geçirdiği yer olması nedeni ile birincil ihtiyacının karşılandığı bölümdür. Bu nedenle, bu departman çalışanlarından müşterilerin en büyük beklentileri temizlik, düzen ve dekorasyon üzerinedir. Turist beklentilerinin karşılanamama nedenleri ortaya konularak aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

- 1. Hijyenin Öneminin Farkında Olma ve Hijyen Kurallarına Uyma:** Kat hizmetleri departmanında hijyen, müşterilerin sağlığı ile yakından ilişkilidir. Otele gelen müşterilerin sağlığı yerinde oldukça memnuniyetleri de artacaktır. Kat hizmetleri bölümü çalışanları hijyen ve sanitasyon konusunda bilinçli olmalı ve her türlü tedbiri elden bırakmamalıdır. Odaların temizliği titizlikle yapılmalı, gerekli olan dezenfekte araçları kullanılmalıdır. Odalarda müşterilerin kullanacağı her türlü temizlik maddeleri bulundurulmalı ve sürekli kontrol edilmelidir. Müşterinin çarşaf, yastık kılıfı, pike vb. takımları zamanında değiştirilmeli ve bunların yıkanıp ütülenmesine özen gösterilmelidir. Alınacak tedbirlerle, hizmet kalitesi ile birlikte otele olan güven de artacaktır.
- 2. Yeterli Hız ve Tecrübeye Sahip Olma, Zamanı İyi Kullanabilme:** Müşteri, bulunduğu otel işletmesine dinlenmek, eğlenmek ve tatilini güzel bir şekilde geçirmek için gelmiştir. Odaların, çıkan müşterilerden sonra yeterli hızda temizlenememesi, otele yeni giriş yapacak diğer müşterinin bekletilmesine neden olacaktır. Müşteri hiçbir zaman bekletilmekten hoşlanmaz. Tatiline yorucu bir yolculuktan sonra bekletilerek başlamak, onun otel hakkındaki ilk düşüncelerine olumsuzluk katacaktır. Dolayısıyla, kat hizmetleri personeli, düzenli bir iş akışı konusunda iyi bir tecrübeye sahip olmalıdır.
- 3. Odalardaki Donanım Konusunda Bilgili Olma:** Kat hizmetleri personeli odalardaki her türlü malzemeyi iyi tanımalıdır ve bu donanımın temizliğini yaparken uygun madde kullanarak, bu malzemelere zarar vermekten kaçınmalıdır. Örneğin, odalar-

da bulunan mobilyaların temizliğinde uygun malzeme kullanılmalıdır. Şayet uygun malzeme bulundurulmamışsa, bu durumun sakıncalarını yöneticilerine veya satın alma birimine açıklayıp, eksik malzemelerin teminini sağlamalıdır. Ayrıca, müşterinin mağdur olmaması için odalarda gördükleri her türlü arızayı ilgili birimlere iletmelidir.

4. **Müşterilerin Özel Eşyalarına Saygılı Olma:** Müşterilerin sürekliliğinin sağlanabilmesi için ilk olarak onların güvenini kazanmak şarttır. Kat hizmetleri bölümü çalışanları, odaların temizliği ve çarşafların değiştirilmesi gibi nedenlerle müşterilerin olmadığı zamanlarda da onların odalarına girebilir. Bu büyük bir sorumluluktur. Bu nedenle çalışan, hiçbir şekilde kendine ve otele olan güveni sarsacak hareketlerde bulunulmamalıdır. Çalışanların, müşterilerin hiçbir eşyasına dokunmadan işlerini halletmeleri gerekmektedir.
5. **Dekorasyon Konusunda Bilgili Olma:** Odalarda bulunan eşyalar ne kadar kaliteli de olsa gelişi güzel, dağınık konuldukları takdirde o değerini gösteremeyebilir. Odanın çekiciliğini artırmak da kat çalışanlarının elindedir. Odaya ilk girildiğinde eşyaların dizaynı müşteriyi etkilemelidir. Bu nedenle, kat çalışanları aynı zamanda iyi bir oda dekoratörü olmalıdır. Oda dekoratörlüğünden kasıt odada bulundurulması gereken malzemeleri göze hoş gelecek şekilde kullanılmaya hazır hale getirmektir. Örneğin, yatak üzerine temiz çarşaflar serildikten sonra pike ve yastıklarla hoş bir görüntü verilmesi veya havluların çeşitli şekiller verilerek asılmasıdır.
6. **Müşterinin Rahatsız Olmamasına Özen Gösterme:** Kat hizmetleri personelinin, görevlerini yerine getirirken sergiledikleri hızlı performansın yanında, diğer müşterileri de düşünerek onları rahatsız edici bir çalışmadan uzak durmaları gerekmektedir. Çalışma esnasında birbirleriyle yüksek sesle konuşulması, malzemelerin kullanımından doğabilecek gürültü diğer müşterileri rahatsız edebilir. Bunun yanında temizlenecek odada müşterinin varlığı iyi takip edilmeli doğabilecek herhangi bir kargaşaya mahal verilmemelidir.
7. **Diğer Birimlerle Etkili İletişim Kurma:** Kat hizmetleri çalışanlarının, hangi odalarda check in, check out işlemlerinin yapılacağı konusunda ön büro bölümü ile; odalardaki arızaların fark edilmesi halinde teknik servisle; oda servisi konusunda yiyecek içecek bölümü ile kuracağı etkili iletişim işlemlerin çabuk yerine getirilmesi ve sorunların bir an önce giderilmesi açısından önem arz etmektedir.

4.3. Önbüro Bölümü Çalışanları

Müşteri otele geldiğinde edineceği ilk izlenim, otelde konaklayacağı süre içerisindeki memnuniyetinde etkili olacaktır. Bundan dolayı, önbüro bölümünün tüm departmanlar arasında

da ayrı bir önemi vardır. Önbüro bölümü çalışanları, üzerine yüklenen bu sorumluluğu taşıyabilecek kapasitede olmalıdır. Otelde konaklayan müşterilerin, algıladıkları hizmetin beklediklerinden düşük görülmesi, bu bölümde bir hizmet standardı eksikliğini ve tatminsizliği ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu bu olumsuzlukları giderebilmek için alınabilecek önlemler şu şekilde belirlenmiştir:

- 1. Çalışanlar Arası Düzeyli Bir Diyalog Ortamı:** Müşterinin gözü önünde yapılan konuşmalarda çalışanların ölçülü olması gerekmektedir. Her türlü kaba hareket veya söz, argo laflar ve uygunsuz vücut hareketleri müşterinin işletme hakkındaki düşüncelerini olumsuz yönde etkileyebilir. Hizmet kalitesinin tartışıldığı bir ortamda bu gibi hareketler işletmeye zarar getirebilir. Personelin birbirleriyle olan bilgi alışverişinde ses tonunun yumuşaklığı ve yüz ifadesi müşteri açısından önem arz etmektedir.
- 2. Personelin Müşteri İle İletişimi:** İşletmede çalışan personelin müşteriye vereceği mesajları etkili bir şekilde iletmek için uygun ve açık bir dil kullanılmalıdır. İletişimsizlik veya iletişimde eksiklik sorunlara yol açar (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004). Önbüro personeli karşısındakini önce dinlemeyi bilmelidir, konuşurken karşısındakine güven vermelidir. Herhangi bir sorun halinde uygun cümlelerle müşterinin rahatlamasını sağlamalı, bunun yanında müşteri konuşurken lafını kesmemelidir. Bununla beraber, başkalarını olduğu gibi kabul etmek ilişkileri güçlendirmede önemli etmenlerdendir. Birey, karşısındaki kişiye gerekli anlayışı gösterip, hoşgörülü ortam sağlarsa güven ortaya çıkar, böylece güvenli kişi konuşmaya başlar. Çambel ve Yöndem'e (2003) göre, bir iletişim ögesi olarak, müşteriler en etkin şu şekilde dinlenebilir; müşterinin sözlerini kesintiye uğratılmaması, dinlemeye uygun değilse bu belirtilmeli, konuşanın takip edildiği, göz kontağı, mimikler ve jestlerle belirtilmelidir.
- 3. Personelin Görünüşü:** Sürekli, müşteriyle yüz yüze olan önbüro personelinin görünüşü müşteriye etkilemektedir. Personel; giyimine, saç ve cilt bakımına, temizliğine özen göstermelidir. Tüm bunlar müşterinin gözüne hitap ettiği için onların otele bakış açısını da olumlu etkileyebilir.
- 4. Hızlı Çalışırken Yapılan Hatalar:** İşlemlerden önce yapılacak ön hazırlık ve düzen, işlem sırasında personelin rahatça hareket etmesini sağlayacak, hızlı hareketten doğan olası bir sıkışıklığın önüne geçilmiş olacaktır. Şayet bir hata söz konusu ise, personel bu şekilde işini daha da geciktirmiş olacaktır. Bu nedenle, çalışırken dikkatli ve düzenli olmak, işin çabucak halledilmesini sağlayacaktır.
- 5. Personelin Alan Bilgisini Kullanabilmesi:** Bu departmanda çalışan personel yeteneği ve tecrübesinin yanında yeterli derecede mesleki alan bilgisine sahip olmalı-

dır. Personelin sahip olduğu bu bilgiyi kullanabilmesi ise, müşteriyle kurduğu doğru ve etkili iletişim sayesinde olacaktır.

6. **Oluşabilecek Sorunlar Karşısında Hazırlıklı Olma:** Önbüro bölümü, müşterilerin otele kabulünden, ayrılana kadar onlar hakkındaki gerekli tüm bilgilerin bulunduğu, her türlü yazılı ve sözlü iletişimin sağlandığı ve tüm muhasebe işlemlerinin gerçekleştiği bölüm olması nedeniyle karmaşık bir işleyişe sahiptir. Bu durum ise, burada karşılaşılabilecek sorunların varlığını ortaya koymaktadır. Önbüroyla ilgili yeterli bilgiye sahip personel çıkabilecek sorunları önceden hissederek gerekli önlemleri almalıdır.
7. **Müşterilerin Farklı Davranışlarına Uygun Hareket Edebilme:** Önbüro personelinin otele gelen müşteri tiplerini iyi tanması gerekir. Her müşteri aynı oranda memnun edilemez, personel, gelen şikayetler karşısında ciddiyetini ve güler yüzlülüğünü korumalı, uygun bir dille müşterinin sorununun çözümüne katkı sağlamalıdır.

4.4. Güvenlik Bölümü Çalışanları

Turistleri karşılayan personel, bir turistin kendini nasıl daha fazla güvende hissedeceği, dolayısıyla memnun olacağı konusunda eğitilmelidir (Kubak, 2004). Müşterilerin otel işletmelerindeki en önemli ihtiyaçlarından birisi de güvenlik ihtiyacıdır. Onlar tatillerini geçirdikleri yerde kendilerini güvende hissetmek isterler. Güvenlik endişesi yaşayan müşteriye sunulan diğer hizmetler ne kadar kaliteli olursa olsun müşterinin algılaması farklı olacaktır. Tüm bunlardan dolayı, otel içerisinde güvenlik, kaliteli otel hizmetleri açısından üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Oteldeki güvenlik birimi, müşterilerin otel içerisinde her türlü dış etkiden uzak, rahat hareket edebilmeleri konusunda onlara yardım etmek için vardır. Güvenlik bölümünde hizmet kalitesi açısından olası eksikliklere şu şekilde öneriler getirilmiştir:

1. **Güvenlik Personelinin Görünüşü:** Güvenlik personeli sürekli göz önünde olduğu için otelin imajını etkileyebilecek bir öneme sahiptir. Dolayısıyla giyimine, bakımına ve temizliğine özen göstermelidir. Güvenlik personelinin duruşu ve yürüyüşü de müşterinin ona olan güvenini etkilemektedir.
2. **Müşterilerle İletişim:** Bulduğu görev itibarıyla müşteriyle sık sık iletişim içerisinde olan güvenlik personelinin müşteriye karşı hitap şekline dikkat etmesi gerekir. Konuşurken argo kelimelerden uzak durmalı, ses tonunu ve mimiklerini iyi kullanmalı ve herhangi bir aksaklığa neden olmayacak yabancı dil bilgisine sahip olmalıdır.

4.5. Sağlık Bölümü Çalışanları

Turizm tesislerinde sunulan tüm hizmetlerde, turist sağlığını tehdit edebilecek her türlü etkene karşı gerekli sağlık donanımı hazır bulunmalıdır (Resmi Gazete, 2000). Müşterilerin tatillerinin diledikleri gibi geçmesi ve tatil süresince yüksek memnuniyet düzeyine ulaşabil-

meleri için ilk önce sağlıklarının düzgün olması gerekir. Herhangi bir dikkatsizlikten doğan sağlık bozulmalarına otel işletmeleri gereken ciddiyeti göstermelidir. Yapılan araştırma sonucunda (Seyhan, 2004), konunun üst düzeyde önemli olduğunu belirten ve bu konuda otel işletmelerinden büyük beklentiler içinde olan müşterilerin aldıkları hizmette eksiklikler saptanmıştır. Otel işletmelerinin bu konuya daha titizlikle eğilmeleri hizmet kalitesi açısından gereklidir.

1. Sağlık personelinin her türlü hastalıklara ve kazalara karşı her an hazırlıklı olmaları gerekmektedir.
2. Sağlığındaki herhangi bir problemten dolayı bu birime başvuran müşteri bekletilmemeli, hemen tedavi edilmelidir. Ağır vakalarda hızlı ve dikkatli bir şekilde hastaneye nakledilmelidir.
3. Sağlık personeli müşteriyi tedavi ederken kibar ve ilgili olmalıdır. Hastalanan veya yaralanan müşteriyi sakinleştirici sözler söylemeli ve tedavisine devam etmelidir.
4. Müşteriye sağlığı ile ilgili açıklayıcı bilgi vermelidir.

4.6. Animasyon ve Spor Aktiviteleri Bölümü Çalışanları

Müşteri otel işletmesine bulunduğu günlük ortamından uzaklaşmak, dinlenmek, gezmek (farklı yerler görmek) ve eğlenmek için gelmiştir. Bu bölüm otel işletmelerinde, çeşitli yarışmalar ve oyunlarla müşteriyi eğlendirme, onlara spor yaptırma gibi farklı faaliyetler sunmak için vardır (Hazar, 2003). Otel işletmesi bu gibi farklı aktivitelerle müşterinin oteldeki memnuniyetini artırıcı çaba içerisindedir. Müşterilerin animasyon ve spor aktiviteleri için otele gelmeden çok büyük beklentileri vardır, dolayısıyla bu beklentileri gerçekleştirmek bu bölüm personelinin yetenek, beceri ve tecrübesine bağlıdır. Hizmet kalitesinin yükseltilmesi için bu alanda çalışan personelin eksiklikleri titizlikle gidermesi gerekmektedir. Örneğin, bu bölüm çalışanlarının çalışma alanlarını temiz tutması, tatili daha eğlenceli hale getirmek için sürekli aynı tekrarlarından vazgeçip farklı arayışlar içinde olması, müşterinin hoşlanmayacağı ağır şakalardan kaçınması, tehlikeli oyunlara programlarında yer vermemesi, spor aktivitelerini çeşitlendirmesi ve tüm bunları yaparken de müşteri ile ilişkilerinde aşırıya kaçmaması gerekmektedir.

4.7. Halkla İlişkiler Bölümü Çalışanları

Değişen günümüz şartlarında örgütler, isteseler de istemeseler de kendilerini hem örgüt çalışanlarına hem de kamuoyuna anlatmak zorundadırlar. Bu örgütlerin varlıklarının devam ettirmek ve amaçlarına ulaşmak için gerekli koşullardan birisidir. Günümüzde halkı anlayan, halkı dikkate almayan görüşler geride kalmıştır. Halkla ilişkilerde temel görev, kuruluş ile ilişkide bulunulan kitle arasında bilgi, anlayış ve iyi ilişkileri geliştirerek olumsuz tutumları, davranışları ve düşünceleri birtakım kitle iletişim araçlarında faydalanarak ortadan kaldırmaktır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004).

Otelin halkla ilişkiler bölümü, yönetim ile birlikte çalışarak müşteri isteklerinin değerlendirildiği, bu doğrultuda hizmet kalitesini geliştirmek üzere müşterilere sunulacak yeni hizmetlerin belirlendiği, hayat damarlarından bir tanesidir.

Halkla ilişkiler çalışanları, müşteri ile olan ilişkilerinde sempatik, cana yakın ve sorun çözümüne yatkın, iletişim konusunda ise özenli olmalıdır. Ayrıca, bu bölümde çalışanlar, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilebilmesi için müşterileri tatmin etmeye yönelik yeni arayışlar içerisinde olmalı ve fikirlerini yönetim ile paylaşmalıdır. Unutulmamalıdır ki müşterinin istekleri ve ihtiyaçları sürekli değişir. Halkla ilişkiler; müşteri tiplerine göre bu ihtiyaçları ortaya çıkararak otelde sunulan hizmetlere ilave ettirmelidir.

SONUÇ

Hızla gelişmekte olan turizm endüstrisinde rekabet de hızla gelişmektedir. Turizm yatırımcılarının ve işletmecilerinin rakiplerinden daha iyi performans gösterebilmeleri için, müşteri tatminini sağlamaları zorunlu hale gelmiştir. Oteller, konaklamadan yeme içmeye, sosyal statüden prestije kadar müşterilerinin çok çeşitli ihtiyaçlarını bir arada karşılayabilen işletmelerdir. Bu nedenle, otellerde müşteri tatmini, müşterinin konaklama isteği ile ilk teması kurmasından hesabını ödeyip otelden ayrılıncaya kadar geçen sürede meydana gelen olaylar zincirine bağlıdır (Çakıcı, 1998). Otel işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması, otelin rekabet gücünü koruyabilmesi, gelir elde etmesi ve hatta devamlılığını sağlayabilmesi açısından oldukça önemlidir. Müşteri tatmininin sağlanmasında ise, hizmet standardının aynı kalitede tutulması ile gerçekleştirilebilir.

Konaklama işletmelerinde müşterilere sunulan hizmetin kalitesini artırmaya yönelik ortaya konulan öneriler, Türk otel işletmelerinde konaklayan müşterilerin, otel işletmeleri çalışanlarında gördükleri eksiklikler esas alınarak hazırlanmıştır. Müşterilerin otel işletmesinden memnun ayrılmaları, işletmenin varlığını sürdürülebilirliği ve diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu da yönetici ve işgörende görülen eksikliklere karşı yeterli derecede önlem alınması ile gerçekleştirilebilecektir. Görülen eksiklikler karşısında kayıtsız kalan ve hiçbir şekilde iyileştirme düşünmeyen işletme, yoğun rekabetin yaşandığı turizm pazarında kaybolacaktır.

Hizmet sektöründe işgören, bir işletmenin varlığı açısından birinci derecede önemli bir unsurdur. Bundan dolayı işgörenler, müşteri memnuniyetinin sağlanması için önerilen eksikliklerini gidererek, işletmeye maksimum fayda sağlamayı amaç edinmelidir. Bu düşünceleri, işletmelerinin devamlılığı ve aynı zamanda kendilerinin de işletmedeki yeri için önemli olacaktır.

Yöneticilerin, çalışanlarını motive ederek işletmeye olan bağlılıklarını artırmalarının yanı sıra, onları işin gerekleri, mesleki bilgi ve meslek ahlakı açısından bilgilendirmeleri de

kalitenin artırılmasına önemli katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, yaptığı işle bütünleşmiş ve işinden zevk alan işgörenin işletmeye katkısı da hiç de azımsanmayacak kadar yüksek oranda olacaktır.

Üzerinde durulacak en hassas konulardan biri de; işgörenin, ortaya çıkarılan eksikliklerinden kendi kendine ders çıkarabilmesidir. Bu nedenle yapılan bu çalışmanın, yöneticiler için önem arz etmesinin yanında işgöreni bilinçlendirme açısından da büyük öneme sahiptir.

KAYNAKÇA

- BERRY, L., (1984), 'Services Marketing is Different' in *Service Marketing: Text, Cases, and Readings*, (Ed) Levelock, C.H. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. ss: 29-37.
- BHATIA, A.K., (1986), *Tourism Development, Principal and Practices*, New Delhi: Sterling Publishers Private Limited.
- CALANTONE, R.J ve Mazanec J.A. (1991), 'Marketing Management and Tourism' *Annals of Tourism Research*, Vol: 18, ss: 101-119
- ÇAMBEL, M. ve Yöndem, Ş. (2003), *Elazığ Defterdarlığı Kalite Geliştirme Ekipleri ve Uygulama Birimleri Faaliyet Rehberi*, Elazığ: Elazığ Defterdarlığı Eğitim Yayınları: 2, s:11
- ÇAKICI, C. (1998), 'Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları Kullanılarak Belirlenmesi', *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9 (Eylül-Aralık): 8-16.
- ÇİÇEK, O. ve Özgen, I. (2001), 'Avrupa Birliği'nde Turist Hakları ve Adaylık Sürecinde Türkiye'deki Uygulamalar', *9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (3): 139-141.
- Day, C. (1993), *Want To Rap*, (Managers Magazine, 68, 5 May, s:6-7)'den aktaran: Özkan Tütüncü, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, (İzmir, 2003), *9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 146-169.
- DENNIS, M. (1995), *Effective Comunication Will Make Your Job Easier*, (Business Credit, 97, 6 June, s:45)'den aktaran: Özkan Tütüncü, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, (İzmir, 2003), *9 Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 146-169.
- D.P.T. (1995), *Turizm Sektörü Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: D.P.T. Yayınları No: 2416.
- FREEMAN, C. (2001), *Yeni Teknoloji ve Yetişme Sorunu*, (Çev: A. Göker), <http://www.5mworld.com> Erişim Tarihi:10/09/2004.
- HAZAR, A. (2003), *Rekreasyon ve Animasyon*, 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- HOLLOWAY; J.C. ve Plant, R.V. (1992), *Marketing for Tourism*, Second Edition, London: Pitman Publishing.

- HUDMAN, L.E. ve Hawkins, D.E. (1989), *Tourism in Contemporary Society: An Introductory Text*, New Jersey: Prentice Hall.
- KARAKOÇ, N. (2004) *Konaklama İşletmelerinin Yönetmel Uygulamaları ve Sorunları*, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/karakoc/karakoc.html>
Erişim Tarihi:16/10/2004
- KUBAK, Ç. (2004), *Risk Yönetimi Türkiye İçin Neden Önemlidir?* <http://gastronomi.boyut.com.tr> Erişim Tarihi:10/07/2005.
- ODABAŞI, Y. (2000), *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ÖRÜCÜ, E. ve Emektar, E. (2002) 'Otel Önbüro Görevlilerinin Karşılaştıkları Şikayetler ve Şikayetleri Çözümleme Yolları (Muğla İli Ortaca İlçesi Dalyan Bölgesi Örneği)' *Turizm Akademiki*, Gazi Üniversitesi Vakfı Yayını, Sayı 2, ss:17-29
- ÖZBAŞAR, S. (1995) 'Turizm Endüstrisinde Kazanmanın Anahtarı-Toplam Kalite Yönetimi', *Önce Kalite, Kal Der Yayınları*, Yıl:3, s.11 (Nisan-1995).
- MIDDLETON, V.T.C., (1988), *Marketing in Travel and Tourism*, Oxford: Heinemann Professional Publishing Ltd.
- PALMER, M. ve Winters, K. (1993), *İnsan Kaynakları*, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayınları
- Resmi Gazete*, (2000), 6/7/2000 Tarih ve 24101 Sayılı Resmi Gazete.
- Sarıçay, Y.N. (2004), *Değişen Pazarda Müşteri Profili ve Otel Müşterilerinin Şikayet Davranışları, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni*, s:15-18.
- SEYHAN, K. (2004), 'Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Çerçevesinde Sunulan Hizmet Kalitesini Araştırmaya Yönelik Bir Eğitim Modeli: Antalya Örneği', *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- TAŞKIN, E. (2000), *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- TARLAN, D. ve Tütüncü, Ö. (2001) 'Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi' *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı:2
- TENGİLİMOĞLU, D. ve Öztürk, Y. (2004), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ankara: Seçkin Kitapevi.
- TÜTÜNCÜ, Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve Demir, M. (2003), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği*, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2): 146-169.
- USAL, A. ve Kurgun, O.A. (2001), *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- WITT, C. A. ve Myhlemann, A. P. (2000). *The Implementation of Total Quality Management in Tourism: Some Guidelines. Tourism Management (Towards the New Millennium)*, Pergamon: Elsevier Science, Netherlands: 390-403.
- WRIGHT, L.K. (1995) 'Avoiding Services Marketing Myopia', *Understanding Services Management*, W.J. Glynn ve J.G. Barnes (Ed.) London: John Wiley and Sons.
- YILDIZ, E. (2004), 'Turizm İşletmelerinde İşçilik Maliyetlerinin Kontrolü' http://www.ceterisparibus.net/arsiv/e_yildiz.doc Erişim Tarihi:10/09/2004.

- YURTSEVER, İ. (2005a), 'Önbüroda Misafir Etkileşimi', <http://www.turizm gazetesi.com>, Erişim Tarihi: 10/07/2005.
- YURTSEVER, İ. (2005b), 'Personel Davranış ve Tutumu Misafir Memnuniyetinde İlk Sırada' <http://www.turizm gazetesi.com>, Erişim Tarihi: 10/07/2005.
- YÜRÜTÜCÜ, A. (2003) *Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve TKY (Toplam Kalite Yönetimi)* <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri>, Erişim Tarihi: 10/09/2004.
- ZEITHAML, V.A.; Parasuraman, A. ve Berry, L.L., (1985), 'Problems and Strategies in Service Marketing', *Journal of Marketing*, 49 (Spring): 33-46.