

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SENDİKALARIN HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİ*

Öğr.Gör.Dr. Şimal Yakut AYMANKUY"

ÖZET

Günümüzde diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, turizm sektöründe de hizmet kalitesi kavramı çok önemli hale gelmiştir. Turizm sektörü içinde önemli bir yere sahip olan konaklama işletmeleri de, kalitenin artırılması için çaba göstermektedirler. Kalite uygulamalarının, genel anlamda beklenen sonuçları vermemesi, yapılan araştırmaları bunun nedenlerini bulmaya yönlendirmiştir. Başarısızlık nedenlerinin bulunması ve kalite çalışmalarının istenen sonuçları vermesi konusu araştırmacıları, işletme hayatında mevcut olan diğer yapıları da dikkate almaya yöneltmiştir. Bu noktada varlıklarını kan kaybederek de olsa sürdüren sendikaların, kalitenin artırılmasında etkili yapılar olarak değerlendirilmeleri konusu önem kazanmıştır.

Bu çalışmada da, konaklama işletmelerinde, hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çalışmaların başarısında sendikal yapının nasıl etkili olabileceği konusu üzerinde durulmuştur. Amaç sendikal yapıların, konaklama işletmelerinde kalite uygulamalarında olumlu etkilerinin olup olmayacağını ortaya konmasıdır. Yapılan uygulamada, konaklama sektöründe faaliyet gösteren, aynı özelliklere sahip; biri sendikal faaliyetleri olan diğeri olmayan olmak üzere iki konaklama işletmesinde hizmet kalitesi ölçümü yapılmıştır. Çıkan sonuçlar hizmet kalitesi ve sendikal yapı ilişkisi ortaya konarak değerlendirilmiştir. Hizmet kalitesinin ölçümünde, literatürde genel kabul gören Boşluk Teorisi ve bu teoriyi destekleyen Servqual Ölçeği kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: sendika, hizmet kalitesi, konaklama işletmesi, hizmet kalitesi ölçümü

* Doktora tezi olarak yapılmıştır.

** Balıkesir Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Bölümü Endüstri Mühendisliği Bölümü

THE EFFECTS OF TRADE UNIONS ON SERVICE QUALITY IN HOSPITALITY MANAGERMENTS

Nowadays, as in all other sectors, the concept of service quality has also become very important in the tourism sector. The hospitality managements having a great importance in the tourism sector make every effort to increase the quality, but the quality applications haven't generally yielded the expected results. This has resulted in a research to find out the reasons for it. The determination of the reasons for failure and the subject which the studies of quality have produced the expected results have caused the researchers to take the other structures into consideration in the business world. At this point, the subject of assessment of trade unions trying to survive as effective organizations in increasing the quality has gained great importance.

The aim of this study is to emphasize how trade unions can be effective on the success of the studies about increasing the service quality and to find out whether trade unions have a positive effect on quality applications in Hospitality Managements which have the same characteristics, but one of them has trade union activities, whereas the other one doesn't. The results have been evaluated by revealing the relationship between service quality and trade union. In the measurement of service quality, "Space Theory", which is prevalent in lecture and "Servqual Measurement", which backs up this theory, were utilized.

Key Words : Trade Union, Service Quality, Hospitality Management, The Measurement of Service Quality.

1. Giriş

Kalite kavramı, çok değişik şekillerde kullanılmakta ve genellikle tanımı yapacak olan kişiye göre de değişebilmektedir. Değişik kalite tanımlarının yapılması, kalitenin çok boyutlu olmasından da kaynaklanmaktadır. Konaklama işletmeleri açısından bakıldığında ise özellikle kalite kavramının hizmet boyutu ile açıklanmasında yarar vardır. Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları

karşılama yeterliliğine dayanan özelliklerinin toplamıdır. Geleneksel anlamda kalite kavramı standartlara uyum olarak da tanımlanmaktadır².

Günümüzde kalite kavramı dar tanımlama kalıplarından çıkarak, esnek ve dinamik bir yapı içine yerleştirilerek stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Çağdaş anlamda kalite kavramının temel özelliği, bir mal veya hizmetin müşteri tatminine yönelik bazı özellikleri kendisinde toplamasıdır. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi anlayışı gelişmeye başladıktan sonra, kalitenin tanımı da buna uygun olarak değişim göstermiştir. Toplam Kalite Yönetiminin odak noktası, müşteri olduğuna göre, kalitenin tanımını yaparken de, müşteriyi ana nokta olarak almak gerekliliği açıktır. Bu durumda kalite; müşteri tatmini ile ölçülen müşteri beklentilerini karşılama ölçüsüdür³.

Genellikle yapılan kalite tanımları, mamul kalitesini içerdiğinden, hizmet kalitesi kavramı açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Hizmet kalitesi kavramı ise, Parasuraman, Zeithaml ve Berry (PZB) tarafından, müşterinin hizmeti almadan önceki beklentileri ve yararlandıkları gerçek hizmet deneyimini kıyaslamaları sonucu, beklentileri ve algılanan performans farklılığının yönü ve derecesi olarak tanımlanmıştır.⁴

Konaklama işletmeleri açısından ise kalite, turistlerin mevcut ya da doğabilecek ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik mal ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrolü ile maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır. Çalışmada konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin artırılmasında

¹ Rıdvan Bozkurt,(2001), **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler)**, MPM Yayınlan No:630, Ankara, s. 13.

² Muhittin Şimşek, (2000), **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, Alfa Yayınlan:812, İstanbul, s. 1.

³ Oygur Yamak, (1998), **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık Kalite Dizisi No:1, İstanbul, s. 86.

⁴Hokey Min, Hyesung Min. (1997), "Benchmarking the quality of hotel services: managerial perspectives" **International Journal of Quality & Reliability Management. Vol.14** No.6, s.582.

sendikaların rolü üzerinde durulacağı belirtilmişti. Bu rolün ne olacağına açıklanabilmesi için sendikaların tanımını yapmakta ve konaklama işletmelerinde önemlerini vurgulamakta fayda vardır. Sendikaların, aynı iş kolunda çalışan işgörenlerin işverenlere karşı haklarını almak ve kazandıkları hakları korumak için bir araya geldikleri kuruluşlar olduğu bilinmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin de biraraya gelerek sendika çatısı altında toplanma eğilimleri bilinen bir gerçektir. Buna karşılık konaklama işletmeleri yöneticilerinin sendikalaşmaya soğuk baktıkları gözlenmektedir. Oysa sendikaların konaklama işletmesi yönetimine katkıları olacağı açıktır. Özellikle sendikalar, aynı sendika ücretini uygulayarak çalışanların maaşlarını, rekabetin dışında tutabilirler. Konaklama sektöründe küçük işletmelerin finanse etmekte güçlük çekecekleri işe alıştırma eğitimlerini sendikalar üstlenebilirler. Yine sendikalar; piyasaya nitelikli personel yetiştirme misyonunu üstlenebilir, işletmelere zaman ve para kaybettirmeden aradıkları nitelikte personelin teminini sağlayabilirler. Sendika aracılığı ile tatminkar ücret alan personel daha etkili ve verimli olacaktır.

2. Kalite - Maliyet - Verimlilik - Karlılık İlişkisi

Kalite kavramının tanımları yapılırken özellikle dikkati çeken bir nokta, "maliyetlerin düşürülmesine yönelik stratejik araç" yaklaşımının benimsenmesidir. Konaklama işletmelerinde de belirli standartlara bağlı kaliteli mal ve hizmet üretimi ancak etkin bir kalite kontrolü ile mümkün olabilecektir. Kalite kontrolü; istenen kalite özelliklerini sağlayan, işletmenin tasarım, pazar araştırması, araştırma-geliştirme, üretim, satış ve satış sonrası hizmet gibi bölümlerinin belirli kalite düzeyinin yaratılmasındaki rollerinin planlanması ve koordinasyonu olarak tanımlanabilir⁵.

⁵ Saime Oral, Osman Avcı Kurgun, Özkan Tütüncü, "Turizm Sektörlerinde Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Kalite Maliyetleri" Standart, Ekim 1996, s. III.

Konaklama işletmelerinde başarılı bir kalite kontrolü için, konaklama, yiyecek-içecek, güvenlik, personel, muhasebe, teknik servis, satışlar ve çamaşırhane gibi departmanların, turistik işletmenin türüne göre içinde bulunan tüm departmanların, turistlerin ihtiyaçlarına cevap veren kalite düzeylerinin yaratılmasındaki rolleri belirlenmeli ve katkılarının koordinasyonu sağlanmalıdır. Görüldüğü gibi kalite konusunda sorumluluklar bütün işletmeye yayılmıştır. İşletmenin tamamını içine alan toplam kalite kontrolüne işlerlik kazandıracak önemli olgulardan biri de Toplam Kalite Yönetimi sistemidir. Toplam Kalite Yönetimi'nde hedef, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için işletmede görev yapan personelin tamamının bütün departmanlarda en üst düzeyde etkinlik ve verimliliği sağlayabilmelerini kolaylaştıracak süreç ve sistemlerin oluşturulması, organizasyonda uygulamaya konmasıdır.

Konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin hepsi doğrudan kaliteyi etkilemektedir. Özellikle verilen hizmetin niteliği işgücü ağırlıklı olduğundan işin yapısındaki kalitenin başarısı ve verimlilik de büyük ölçüde kalite maliyetlerine bağlı olmaktadır. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yapılacak hatalar önemli kayıplara neden olabilecektir. Turistik ürün tüketicilerine hatalı mal ya da hizmet sunumunun yaratacağı olumsuzluklar göz önüne alındığında, konaklama işletmelerinde mal ve hizmetlerin üretiminde doğması muhtemel hataların önlenmesine yönelik çalışmalar büyük önem arz etmektedir. Ortaya çıkan olumsuzlukların giderilmeye çalışılması, işletme için imaj zedeleyici olmakla beraber aynı zamanda maliyetleri de artıracaktır. Tüm bu nedenlerden dolayı, üretim aşamasında turistlerin ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetlerin; bir defada, hatasız üretilmesini sağlayacak bir sistem kurulmalı, üretim süresince hataların engellenmesine yönelik çalışmalar yoğunlaştırılmalıdır.

Temeli insana dayalı olan konaklama işletmelerinde verimlilik unsuru tamamıyla hizmeti gerçekleştiren kişinin davranışsal yaklaşımıyla doğru orantılı ele alınmaktadır. Hizmetin sunulduğu anda sağlanmayacak bir

müşteri memnuniyetinin işletmenin başarı çıktısına olumsuz etkisi olacağı açıktır.

Konaklama işletmeleri talebin canlı olduğu dönemlerde genellikle verimli olmayı pek düşünmezler. Esas amaç kârlı olmaktır. Oysa günümüzde, küreselleşmenin artmasıyla; rekabetin evrenselleşmesi, tüketicinin bilinçlenmesi ve pazarın daralması söz konusu olmaktadır. Bu koşullarda kârlı olmanın, işletmenin ayakta kalmasının esas yolu verimliliği arttırmaktan geçer. Çünkü yüksek verimlilik bir yönüyle düşük maliyet demektir. Kâr ise (satış x hasılat - maliyet) olduğundan artacaktır. Özellikle satış hasılatının arttırmadığı ve pazarda daralmanın yaşandığı dönemlerde konaklama işletmeleri için kârlılığı devam ettirmenin yolu verimlilik tekniklerini uygulayarak maliyetleri düşürmekten geçer. Kaynaklarını tam, doğru, etkili ve etken kullanan (kaynakları doğru yer ve zamanda, doğru amaçlarla, doğru biçimde kullanma) konaklama işletmeleri en uygun maliyetle daha çok ve daha kaliteli hizmet elde ederler. Bu durum hem enflasyonun yavaşlamasına, hem kârlılığın devamına, hem de talebin canlanmasına neden olacaktır.

3. Konaklama İşletmelerinde Sendikalaşma ve Verimlilik İlişkisi

Konaklama işletmelerinde verimlilik, üretim işletmelerinden farklı olarak, kalite göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir. Kaliteli hizmet ise, müşteri ile doğrudan doğruya ilişki içinde bulunan personel aracılığı ile sağlanmaktadır. Sunulan hizmetin o anda tüketilmesi ve personel ile müşteri arasında doğrudan yüzyüze ilişki, konaklama işletmelerinde personel davranışlarını daha da önemli hale getirmektedir. Motivasyonu iyi, kendini işletmenin bir parçası gibi gören, üst yönetimle sağlıklı bir iletişim içinde bulunan personel çok daha iyi hizmet vererek müşteri memnuniyeti sağlayacaktır. Memnun müşteri ise kaliteli hizmet sunumunun göstergesi olurken, işletme açısından da verimli bir çalışma ortamının varlığını ortaya

koyacaktır. Buradan hareketle personel motivasyonunun ve buna bağı olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması için gerekli çalışmalara konaklama işletmelerinin daha fazla önem vermesi gerektiği sonucu çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde çağdaş yönetim sistemleri kullanılmalıdır. Çağdaş yönetim sistemlerinin bireyi ön plana çıkaran yapılanmaları, çalışanların ihtiyaç ve taleplerini birbir karşılayabilecek işletmelere olan ihtiyacı da ortaya çıkarmaktadır. Sendikalara olan ihtiyaç da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Geleneksel yaklaşımda; sendikaların, neden olduktan ücret artışları ve kısıtlayıcı çalışma kuralları ile verimliliği olumsuz yönde etkiledikleri düşünülmekte ve eleştirilmektedir. Oysa modern yaklaşımda karşı bir görüş olarak, monopolist* ücret artışlarının daha yüksek sermaye ve daha nitelikli bir işgücü kullanımı yoluyla verimliliği arttıracığı da ileri sürülmektedir.⁶ Sendikalaşma ile daha düşük işten ayrılma oranları ve daha rasyonel yönetim politikaları ile sendikaların verimliliğe olumlu etkilerinin olacağı da düşünülebilir.

Sendikaların ücret etkilerine bağı olarak, sendikalı sektörde istihdam kayıpları şeklinde bir olumsuzluk ortaya çıkabileceği gibi, monopolistik ücret kazanımlarının işverenleri verimliliği yükseltici uygulamalara yönelterek verimlilik avantajlarının sağlanabileceğini de belirtmek gerekir. Sendikalaşmaya bağı olarak işgören devir oranlarındaki azalmalar, işe alma ve eğitim maliyetlerini düşüreceğinden verimliliği arttıracaktır. Konaklama işletmeleri yönetiminin, daha rasyonel iş uygulamaları ve personel politikaları ile sendikacılığın gelişmesine olumlu tepki göstermeleri verimliliği arttırabilecektir.

* Sendikaların üyelerinin ücretlerini, sendikasız işçi ücretlerinden ve rekabetçi piyasa koşulları altında kazanacakları ücretlerden daha yüksek tutmaya çalışmaları sonucu oluşan ücret,

⁶ Gungör Turan, (2000), "Sendikaların Verimlilik Üzerine Etkileri", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 3, Ankara, s39.

4. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi

Hizmet kalitesi yönetiminden önce, hizmetin ve kalitenin tanımlarını yapmakta fayda vardır. Hizmet çok genel olarak, üretildiği yerde tüketilen bir iş veya eylem olarak tanımlanabilir. Kalite ise, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama yeterliliğine dayanan özelliklerinin tümü olarak tanımlanmaktadır.⁸

Konaklama işletmelerinde kalite, müşterinin mevcut yada ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi, verimliliğin artırılması ve etkin bir maliyet kontrolü ile maliyetlerin düşürülmesi amacıyla yönelik bir araçtır. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi; müşterinin ihtiyaçlarıdır, beklentilere uygunluktur, sürekli başarıdır, eksiksiz ve hatasız hizmeti sunmaktır, ölçülüp değerlendirilebilen ve müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir değerdir.⁹

Zeithaml, Parasuraman ve Berry; hizmeti, çıktısı fiziksel ürün olmaksızın, üretildiği zamanda tüketilen, rahatlık ve zaman gibi artı değer sunan tüm ekonomik faaliyetler olarak tanımlarken; hizmet kalitesini, beklenen hizmet ve algılanan hizmet performansının karşılaştırılması olarak belirlemişlerdir. Hizmet kalitesinin boyutlarını da; güvenilirlik, heveslilik, inanılabilirlik, anlayış ve yetkinlik (somut unsurlar) olarak ortaya koymuşlardır.¹⁰ Dikkat edilirse hizmet kalitesinin tanımlanmasında müşteri yani insan ön plandadır. Burada önemli olan ve çok açık ifade edilmeyen nokta müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin iyi tespit edilebilmesidir. Müşterinin beklentileri ve ihtiyaçları ne kadar doğru belirlenebilirse hizmet kalitesi de o kadar iyi olacaktır.

⁷ Nermin Uyguç, (1998), **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**. 9 Eylül Yayınları, İzmir. s.8.

⁸ Rıdvan Bozkurt.(2001), **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler)**, MPM Yayınları, No:360, Ankara, s. 13.

⁹ Ige Pınar Tavmergen, (2002), **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.30.

¹⁰ Barr Render, Cengiz Haksever, Roberta S.Russell, Robert G. Murdick.(2000), **Service Quality and Continuous Improvement**, Prentice-Hall, New Jersey, s.331-332.

Hizmet kalitesi yönetimi de, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının değişkenliğini esas alarak, müşterilerin algıladıkları hizmet düzeyini ölçmenin önemini savunan anlayıştır denebilir¹¹ Hizmet kalitesi yönetimi, müşteriyi memnun etmeye yönelik olarak, doğru hizmeti ilk seferde sunmaya, hata karşısında hızlı bir şekilde telafi edici stratejiler geliştirmeye ve sürekli iyileştirmeye odaklı olmalıdır. İnsanın en önemli unsur olduğunun farkında olan bir yönetim sistemi olarak hizmet kalitesi yönetimi ile işletmeler, işgörenlerini bu yönde eğiterek cesaretlendirmelidirler. Hizmet sektöründe teknik kalite (ürünün işlevini yerine getirme yeteneği,örneğin bir televizyon için ses ve görüntü niteliği, renk ve uzak istasyonları alabilme yeteneği gibi özellikler) unsurlarının yanında hatta daha da önünde olarak teknik olmayan insan davranışlarına bağlı kalite unsurları (personelin yemek servisini yaparken yüzündeki ifade; resepsiyonda görevli personelin müşteri ile diyalogunda ses tonu, vurgulamaları, kibarlığı v.b. davranış özellikleri) da dikkate alınmalıdır. Çünkü müşteri tarafından algılanan kalite düzeyi üzerinde asıl belirleyici olan bu teknik olmayan kalite unsurlarıdır.

5. Konaklama İşletmelerinde Sendikalar ve Hizmet Kalitesi Yönetimi İlişkisi

Daha öncede belirtildiği gibi sendikalar, üyelerinin ortak çıkarları için kurulmuş organizasyonlardır. Faaliyet alanları açısından ele alındıklarında iki temel yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bir tarafta ücret ve çalışma koşulları ile ilgili pazarlık ana unsur olarak kabul edilmekte, diğer tarafta işgücü maliyetleri ve rekabet dikkate alınmaktadır. Bu iki temel yaklaşımı göz ardı etmeyen ve yeni çalışma düzeninin ortaya çıkardığı talep ve sorunları gündemine alan, çeşitlendirilmiş faaliyet alanlarını tercih eden sendikal yapıların, önümüzdeki yıllarda tercih edileceği düşünülmektedir.

¹¹ Stephen George, Arnold Weimerskirch, (1998), **Total Quality Management**, John Wiley&Sons,Inc, United States of America, s.6.

Gelecekte, çalışanların yaşam standartlarını yükseltme uğraşlarının yanı sıra toplumun diğer kesimlerini de kucaklayacak faaliyetler yürüten sendikalar ön planda olacaktır. Sendikaların temelde çıkar için organize oldukları ve kendi özel ihtiyaç, talep ve deneyimlerinin devamını sağlamayı hedefledikleri dikkate alınırsa bu yaklaşım pek de yanlış sayılmayabilir. Ancak günümüzdeki gelişmelere bağlı olarak, sendikaların da sınıfsal çıkarları dikkate alan politik mücadelelerden; işbirliğine dayalı, uzlaşmacı, kamuoyu oluşturan, alternatif sunan, ikna etmeye çalışan, barışçı mücadeleler vererek toplumsal hayata demokrasiyi getirmede, toplumsal yaşam standartlarını arttırmaya yardımcı olan sivil toplum kuruluşları haline geldikleri gözlemlenmektedir. Önceleri teknolojik gelişmeleri dikkate almayan, hatta zaman zaman karşı faaliyetlerde bulunan sendikalar, günümüzde teknolojik gelişmelerin neden olacağı sorunları azaltmak, işgücünün bu teknolojilere uyumunu sağlamak için mücadele etmektedirler. Yine, üretim yönetimi ve tekniklerinde meydana gelen değişimler sendikaların eğitim faaliyetlerinde de ciddi değişimlere yol açmaktadır. Üyelerinin yeni iş fırsatları için tekrar eğitimlerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi gerekliliğini farkederek sendikalar, üyelerine yönelik eğitim faaliyetlerini geliştirmektedirler. Sendikaların eski faaliyet alanlarında meydana gelen değişimlerin bir diğeri ise; genellikle toplu iş sözleşmesi ile kurulan kurullarla, işçi-işveren ilişkileri yürütülürken, son yıllarda üretimin ve kalitenin artırılmasına yönelik kurulların da ön plana çıkmasıdır. Bütün bunlara ek olarak, sendikalar; çalışanların haklarını korumak için yapılan faaliyetlerin yeterli olmadığını görmekte ve işletmeyi de koruyucu faaliyetleri gündemlerine almaktadırlar.

Sendikalar günümüzün değişen koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürebilmek için işbirlikçi sendikacılığa doğru kayma eğilimindedirler. İşte bu noktada hali hazır sivil toplum örgütü olarak ortada duran sendikalar, günümüz koşullarında maliyetleri kontrol altında tutarak kaliteyi artırma çalışmalarında en büyük desteği verebilecek kuruluşlar

olarak dikkate alınmak durumundadırlar.

6. Hizmet Kalitesi Ölçümü

Yeni ekonomik hayata damgasını vurmuş "hizmet" kavramının, hem yeni oluşundan hem de doğası gereği göreceliliğinden dolayı tanımlanmasında çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Hizmet, sunumunda belirli fiziki unsurları içerse de sonuçta fiziki bir üretim değildir. Hizmetin fiziksel yapısından öte bir fonksiyon oluşu, hem tanımlanmasını hem de ölçümlenmesini zorlaştırmaktadır. Hizmet bir eşya veya nesne gibi test ve muayene edilemez. Ancak hizmetin sunumunu ve kalitesini etkileyen fiziksel koşullar ve nesnelere test ve muayene edilebilir. Hizmetin bir diğer özelliği kişisel deneyime dayanan soyut etkinlikler olmasıdır. Yine hizmetler standartlaştırılmadığı için hizmet kalitesi de değişkenlik göstermektedir. Verilen hizmet, tekrarında aynı şekilde gerçekleşmeyebilmekte, değişikliğe uğrayabilmektedir. Tüketiciler için de hizmet kalitesinin değerlendirilmesi oldukça zordur. Hizmet kalitesi algılamaları, tüketici beklentilerinin gerçekleşen hizmet performansı ile beklentilerinin karşılaştırılmasının sonucudur. Kaliteye ilişkin değerlendirmeler sadece hizmet çıktısına bakılarak değil, aynı zamanda hizmet sunumu sürecinin değerlendirilmesini de içermektedir. Tüketiciler hizmetin sonucunu değil, hizmetin verilmiş şeklini de değerlendirmektedirler.

Hizmet kalitesini değerlendirmek oldukça güçtür. Kaliteyi değerlendirmek için fiziksel varlıkların olmayışı veya eksikliği, tüketicileri diğer özelliklerle değerlendirme yapmaya zorlamaktadır. Hizmetler soyut olduğundan, işletmelerin, tüketicilerin hizmetleri ve hizmet kalitesini nasıl algıladıklarını anlaması zor olabilir. Bir hizmet işletmesi, tüketiciler açısından hizmetin nasıl değerlendirildiğini bilemezse, bu değerlendirmeleri, nasıl kullanabileceğini de bilemeyebilir. Hizmet kalitesi, verilen hizmetin

müşteri beklentilerinin ne kadarını karşılayabildiğinin bir ölçüsüdür¹². Kaliteli hizmet vermek ise müşteri beklentilerinin karşılanabilmesidir. Hizmet kalitesinin ölçümü, işletme açısından çok önemli hale gelmektedir. Çünkü ölçülemeyen kaliteyi, iyileştirmek de mümkün olmayacaktır.

Günümüzde yöneticilerin hizmet kalitesi ölçme programlarına ilgisine paralel olarak, yapılan araştırmalarda da hizmet kalitesi boyutlarının belirlenmesi ve ölçülmesi ile ilgilenilmektedir. Örneğin; A.Parasuraman, V.A.Zeithaml ve Leonard L.Berry (PZB), hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir açıdan yaklaşarak, hizmet kalitesini ölçmek için SERVQUAL adı verilen ayrıntılı bir ölçme yöntemi üzerinde çalışmışlardır¹³. SERVQUAL ölçeği genel bir ölçektir ve bu tür bir ölçek her hizmetin kendisine özgü kalite göstergelerinin spesifik olarak belirlenmesini gerektirir. Hizmetin hangi boyutlarının müşteri açısından önemli olduğu ve satın alma kararında etkili olduğunun bilinmesi gereklidir. Bu ölçeğe göre, tüketicilerin bir hizmetten beklentileri ve fiili hizmet performansını algılamaları arasındaki fark, müşterilerin toplam hizmet kalitesini nasıl değerlendirdiğini göstermektedir. SERVQUAL ölçeğinde, müşterilerin çeşitli özellikler bakımından belirli bir hizmetten beklentileri ve o hizmet sektöründe faaliyet gösteren belirli bir firmanın performansını aynı özelliklere göre nasıl algıladıkları öğrenilmektedir. Beklentiler ve performans algılaması arasındaki fark da hizmet kalitesinin ölçüsünü vermektedir¹⁴.

Bu ölçme yöntemi 22 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde tüketicinin hizmet işletmesinden beklentileri, ikinci bölümde ise sözkonusu işletmeden algıladığı hizmet performansını aynı maddeler kullanılarak ayrı ayrı ölçmektedir. Ölçekte "tamamen katılıyorum" ile "kesinlikle katılmıyorum"

¹² Şenol Allan» Murat Atan, Ayşe Ediz, (2003) '**SERVQUAL Analizi ile Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama**', 12.Ulusal Kalite Kongresi, KalDer, 13-15 Ekim İstanbul: 2003, s. 4.

¹³ Luiz Mautinho, (2000), **Strategic Management in Tourism**, CABI Publishing, UK, s. 249.

¹⁴ S.Ayşe Öztürk, (1996), **Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Arttırılması**', Verimlilik Dergisi, 2, Ankara, s. 75.

arasında değişen yedili Likert Ölçeği kullanılmaktadır¹⁵.

Servqual ölçeğinde, hizmet kalitesinin belirleyicisi 5 kriter de dikkate alınmıştır. Bu kriterler;

Somut unsurlar: Fiziksel olanakların, ekipmanların personel ve iletişim araçlarının görünüşü.

Güvenirlilik: Vaadedilen hizmetin doğru ve güvenilir bir şekilde sunulabilme becerisi.

Anlayış(empati): Müşterilere kişisel ilgi gösterebilme isteği, anlayışlılık.

Yetkinlik: İşletme çalışanlarının bilgi ve nezaketi, güven ve emniyet verebilme becerileri.

Duyarlılık: Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için, bir hizmet hatasını hızlı bir şekilde yok etmek, süratli hizmet vermek gibi, işgörenlerin müşteriye hizmet sunma konusundaki hazır olma ve istekliliğini kapsamaktadır.

Bir konaklama işletmesinin hizmet kalitesini ölçmek birçok farklı kritere bağlı olacaktır. Özellikle müşteri beklentileri ve sunulan hizmete yönelik müşteri algılan arasındaki hizmet kalitesi boşluklarının derecesi ve yönünü saptamak yerinde olacaktır. Bu çalışmada konaklama sektöründe sendikalaşmanın, hizmet kalitesini etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa bu etkinin ne yönde olduğunun saptanması amaçlanmaktadır. Bu yüzden sektörde faaliyet gösteren, aynı özelliklere sahip, biri sendikal faaliyetleri olan diğeri olmayan olmak üzere iki otel işletmesinde hizmet kalitesi ölçümü (Servqual Ölçeği) yapılmıştır.

¹⁵ Halen Kang, Graham Bradley, (2002), *Measuring the Performance of IT Services-An Assessment of SERVQUAL*, Elsevier Science Inc., Australia: 2002, s. 18.

7, Uygulama

Hizmet kalitesinin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde, müşterilerin beklentileri ve işletmenin performansına bağlı olarak ortaya çıkan, algıladıkları hizmet kalitesi arasındaki farktan kaynaklanan kalite boşluğu (boşluk 5) önemlidir.Boşluk 5'in belirlenmesi ve değerlendirilmesi bu analizlerin temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmada sendikalı ve sendikasız otel işletmelerinde, müşterilerin beklenti ve algıları arasındaki farktan kaynaklanan kalite boşluğu tespit edilerek, iki tip işletme arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Ayrıca, müşterilerin beklentileri ve yöneticilerin bu beklentileri algılama düzeyleri arasındaki farklılığa (boşluk 1) da bakılmıştır. Yine bu boşluk testinin sonuçları da sendikalı ve sendikasız otel işletmesi açısından karşılaştırılmıştır.

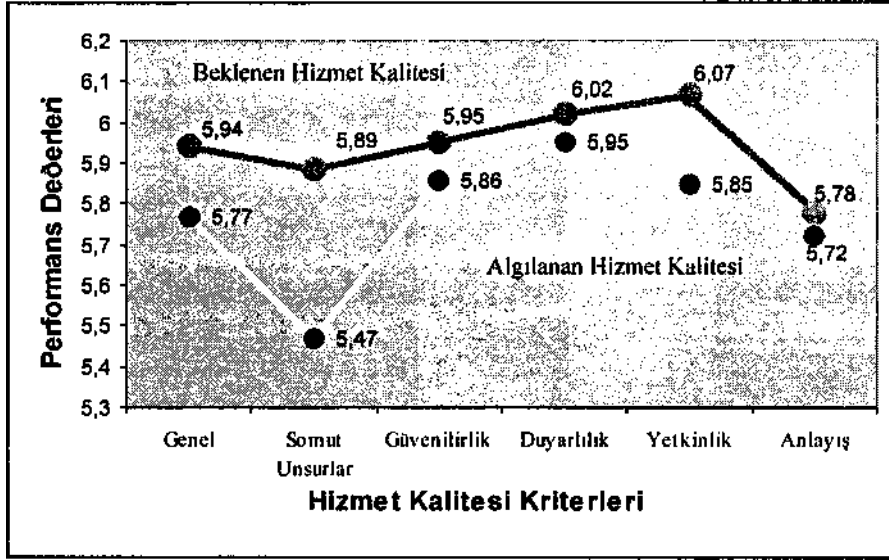
Analizler hizmet kalitesi literatüründe kabul edilen beş kriter üzerinden yapılarak, her bir müşterinin beklenti ve algı cevaplarına dayalı ortalamaları "t-testleri" (eşleştirilmiş örnekler testleri) ile bulunmuştur.

Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Sendikalı Otel işletmesi İçin Analizleri **Hizmet Kalitesi Ölçümünde Boşluk 5 Analizleri**

Sendikalı otel işletmesi açısından beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki farka (boşluk) genel olarak bakıldığında , %95 güven aralığı içinde, algılar ve beklentiler arasında anlamlı bir fark olduğu ve algılanan kalite performansının beklentilerin altında olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, sendikalı otel işletmesi müşterilerinin hizmet kalitesi performansına yönelik algıları, hem genel olarak hem de tek tek hizmet kalitesi kriterleri kapsamında beklentilerin altında gerçekleşmiştir. Şekil 1 'de sendikalı otel işletmesi açısından, beklenen ve algılanan hizmet performansları daha açık gösterilmiştir.

Şekil 1 Sendikalı Otel İşletmesine Ait Boşluk 5 Analizi

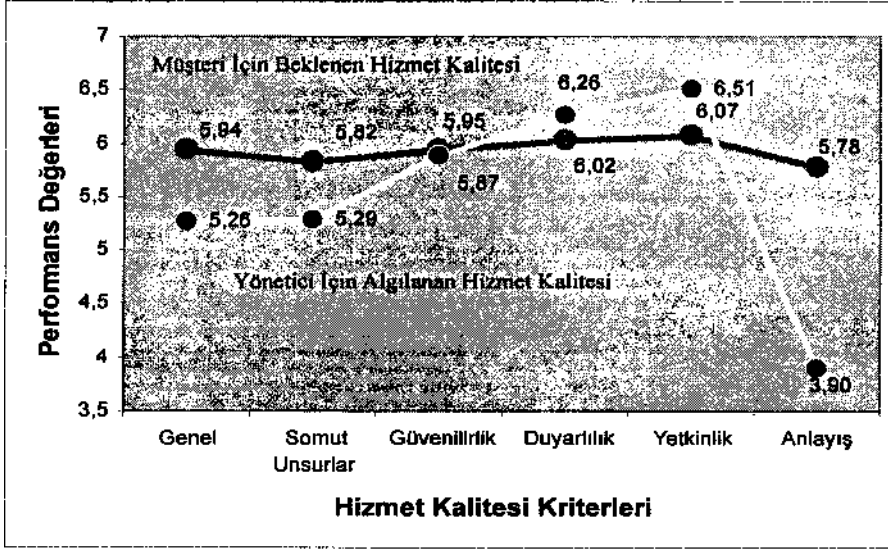


Şekil 1'de görüldüğü gibi, sendikalı otel işletmesi; güvenilirlik, duyarlılık, yetkinlik ve anlayış kalite kriterlerinde, müşterilerinin beklentilerini karşılamaya yakınlaşmıştır. Somut unsurlar kriteri açısından bakıldığında ise aradaki boşluğun büyüdüğü görülmektedir. Yine yetkinlik kriteri açısından da boşluk büyüktür. Bu da göstermektedir ki, otel ve personele ait görsel donanımlar konusunda ve müşteriye has özel ilgi konularında müşteri beklentileri ile otel işletmesinin sunmuş olduğu hizmet performansı arasında anlamlı bir boşluk vardır.

Sendikalı Otel İşletmesi İçin Hizmet Kalitesi Ölçümünde Boşluk 1 Analizleri

Hizmet kalitesi ölçümünde, müşterilerin beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama düzeyleri arasındaki farklılık boşluk 1 analizi ile ortaya çıkmaktadır. Bu fark yöneticilerin müşteri beklentilerini tam olarak algılayamamalarından kaynaklanmaktadır.

Şekil 2 Sendikalı Otel İşletmesine Ait Boşluk 1 Analizi



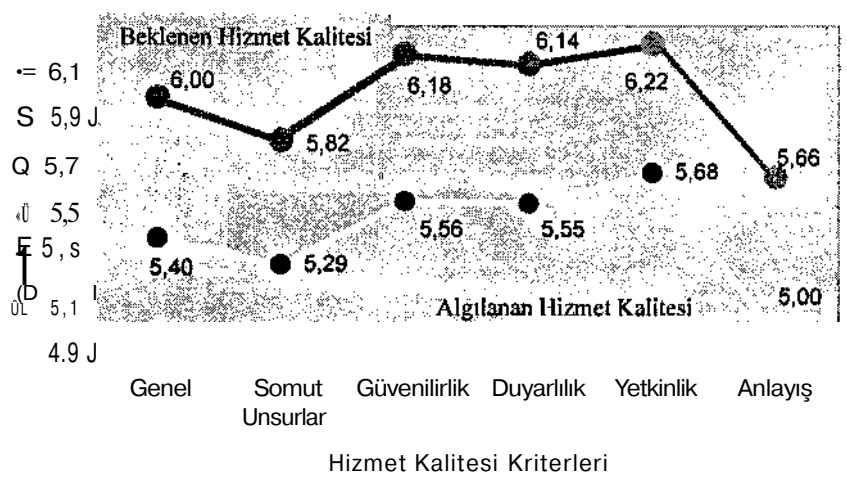
Şekil 2'de de görüldüğü gibi sendikalı otel işletmesinde, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama performansları müşteri beklentilerinin altında kalmaktadır. Özellikle anlayış kriteri açısından yöneticilerin algıları ile müşterilerin beklentileri arasında -1.88'lik bir fark söz konusudur. Müşterilere özel ilgi gösterilmesi, müşteri çıkarları ile candan ilgilentilmesi ve müşterilerin özel ihtiyaçlarının otel işletmesince anlaşılması konularında yönetimin yanlış kanılara sahip olduğu açıktır. Kısaca, yöneticilerin müşterilerin beklentilerini algılamakta zorlandıkları söylenebilir. Yine Şekil 2'den anlaşıldığına göre güvenilirlik kriteri açısından yönetimin algılaması ile müşterilerin beklentileri arasında bir çakışma gözükmemektedir. Hizmetin söz verildiği anda yerine getirilmesi, problem anında müşteriye samimi ilginin gösterilmesi, doğru hizmeti ilk seferde ve tam olarak yerine getirme ve kayıtların hatasız tutulması gibi konularda yönetimin müşteri beklentilerini doğru olarak algıladığı açıktır. Duyarlılık ve yetkinlik kriterlerinde ise yönetimin müşteri beklentilerinin üstüne çıktığı görülmektedir. Yani yönetim, müşteri beklentilerinin üstünde

bir performans göstererek hizmet kalitesini arttırmaktadır. Sendikalı otel işletmesi için genele bakıldığında boşluk 1 analizi açısından iyi bir performans gösterdiği söylenebilir. Genel toplamda fark -0.68 gibi çok küçük boşluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Sendikasıız Otel İşletmesi İçin Analizleri Hizmet Kalitesi Ölçümünde Boşluk 5 Analizleri

Sendikasıız otel işletmesi açısından beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki farka (boşluk) genel olarak bakıldığında ise, yine %95 güven aralığı içinde, algılar ve beklentiler arasında anlamlı bir fark olduğu ve algılanan kalite performansının beklentilerin altında olduğu saptanmıştır.

Şekil 3 Sendikasıız Otel İşletmesine Ait Boşluk 5 Analizi



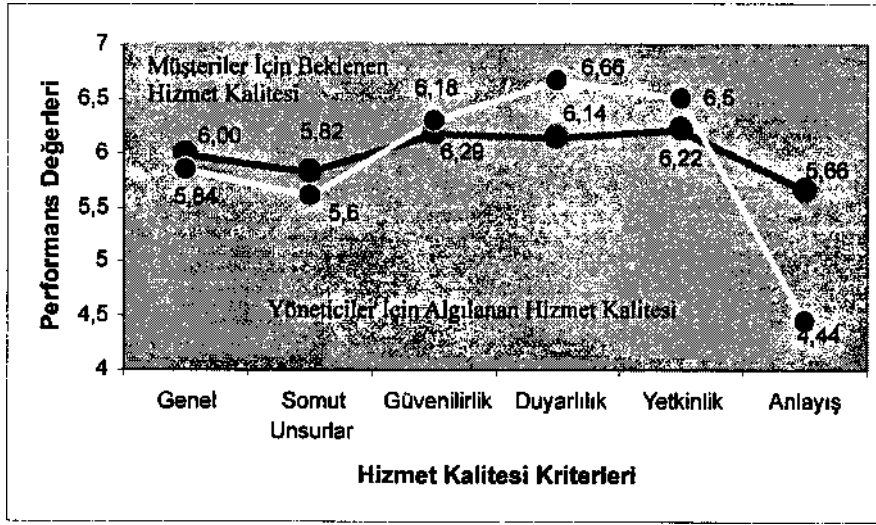
Sonuç olarak, sendikasıız otel işletmesi müşterilerinin hizmet kalitesi performansına yönelik algıları, genel kapsamda hizmet kalitesi kriterleri kapsamında beklentilerin altında gerçekleşmektedir. Bu şekil 3'de de açık olarak görülmektedir.

Sendikasıız Otel İşletmesi İçin Hizmet Kalitesi Ölçümünde Boşluk 1 Analizi

Hizmet kalitesi ölçümünde, müşterilerin beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama düzeyleri arasındaki farklılık boşluk 1 analizi ile ortaya çıkmaktadır. Bu fark yöneticilerin müşteri beklentilerini tam olarak algılayamamalarından kaynaklanmaktadır.

Genel değerlere bakıldığında ise yöneticilerin, müşteri beklentilerini algılama değerlerinin, müşteri beklentilerinin altında kaldığı görülmektedir.

Şekil 4 Sendikasıız Otel İşletmesine Ait Boşluk 1 Analizi



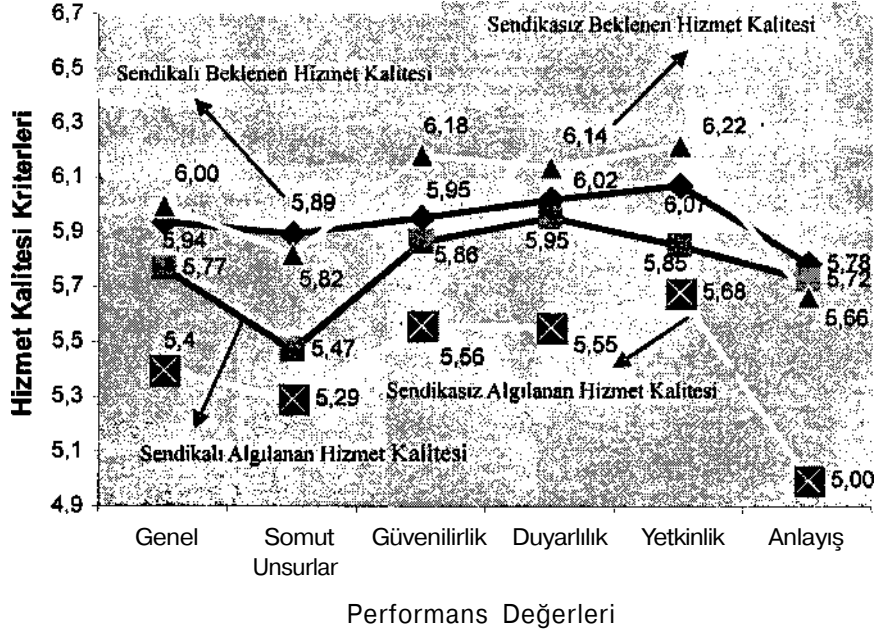
Şekil 4'de sendikasıız otel işletmesine ait boşluk 1 analizi sonuçları görülmektedir. Hizmet kalitesi kriterlerinden somut unsurlar ve anlayış kriterleri açısından bakıldığında, yönetimin müşteri beklentilerini algılama düzeyleri müşteri beklentilerinin altında gerçekleşirken; güvenilirlik, duyarlılık yetkinlik kriterleri açısından algılanan beklentilerin üstünde gerçekleştiği görülmektedir. Özellikle anlayış kriteri açısından gerçekleşen -

1.22'lik boşluk değeri, yöneticilerle müşteriler arasında, kişisel ilgi konusunda ciddi fikir ayrılıklarının olduğunu göstermektedir.

Sendikalı ve Sendikasıız Otel İşletmelerinin Müşterilerinin Beklenti ve Algılarının Karşılaştırılması

Şekil 5'de sendikalı ve sendikasıız otel işletmelerine ait beklenti ve algı değerleri aynı düzlemde görülmektedir. Hem sendikalı hem de sendikasıız otel işletmesine ait beklenti ve algı değerleri incelendiğinde, iki tip işletme için de algı değerlerinin beklenti değerlerinin altında gerçekleştiği görülmektedir. Bu da

Şekil 5 Sendikalı ve Sendikasıız Otel İşletmelerinin Müşterilerinin Beklenti ve Algılarının Karşılaştırılması



göstermektedir ki iki işletmede de hizmet kalitesinde sorun yaşanmaktadır. Ancak sendikali işletme açısından hizmet kalitesi boşluk değerleri daha düşük görünmektedir. Sendikali işletme için -0.17 olan boşluk değeri, sendikasız işletme için -0.60 olarak gerçekleşmiştir.

Sendikali otel işletmesinde özellikle, güvenilirlik, duyarlılık ve anlayış kriterlerinde beklentiler ve algılar birbirine çok yakınlaşırken; somut unsurlar ve yetkinlik kriterlerinde beklenti ve algı değerleri birbirinden uzaklaşmaktadır. Sendikasız otel işletmesinde ise bütün hizmet kalitesi kriterlerinde beklenti ve algı değerleri birbirinden uzaktır. Bu da göstermektedir ki, hizmet kalitesi ölçüm değerleri açısından sendikali otel işletmesinde hizmet kalitesi daha yüksektir. (0.43)

8. Sonuç

Çalışmanın başında ortaya koyduğumuz, sendikalaşmanın konaklama sektöründe, hizmet kalitesi ve verimliliği artırıcı etkisi, yapılan uygulamada doğrulanmıştır. Sendikali otel işletmesinde algılanan ve beklenen değerler arasındaki fark değeri -0.17 olarak gerçekleşmiş ve buda sendikali işletmede hizmet kalitesinin yüksek olduğunu göstermiştir. Sendikasız otel işletmesinde bu fark değeri -0.60 gibi oldukça yüksek bir değer olarak gerçekleşmektedir ki bu da sendikasız otel işletmesinde hizmet kalitesinin düşük olduğunun göstergesi olmaktadır.

Sonuç olarak sendikalar, çalışma hayatında çalışanların kurumla bütünleşmesini sağlayacak çok önemli kurumsal yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçekten de bir konaklama işletmesinde etkili bir sendika, işgörenler üzerinde bilgiye dayalı bir hakimiyetle Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi uygulamalarına uygun bir zemin hazırlama görevini üstlenecektir. Ancak burada unutulmaması gereken en önemli nokta, sendikaların ortaya çıkış nedenlerinden farklı olarak, günümüz koşullarına uygun fonksiyonlar üstlenme zorunluluklarıdır.

Sendika eğitimleri ile; otel işletmeleri ve sendika ilişkileri geliştirilirken, sendikanın hizmet kalitesi uygulamalarına katılımı sağlanarak bilgilendirilmesi de gerçekleşecektir. Böyle bir işbirliğinin olmaması durumunda konaklama işletmesinde, sendika ve çalışanlar arasında yeterli ve sağlıklı çalışma ilişkileri kurulamamakta, bu da istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. Böyle bir durumun oluşmaması için sendikalara TIIKY uygulamaları konusunda bilgi vermek, sağlıklı ilişkiler kurmak ve sendikaların bilinçli olarak kalite artırıcı çalışmalara katılımını sağlamak gerekmektedir. Sendikaların bu anlamda desteği alınarak, özellikle eğitimle ilgili çalışmaları yürütmeleri sağlanmalıdır. Bu eğitimler sayesinde karşılıklı bilgi alışverişi sağlanmakta ve sorunlar daha ortaya çıkmadan önlenebilecektir. THKY sürecinde özellikle eğitim planlarının hazırlanması aşamasında sendikalardan yararlanmak yerinde olacaktır. Çünkü işgörenlerle diyoloğun sağlanmasında ve onların bu sürece tam katılımlarının sağlanmasında kendilerini ait hissettikleri bir kurumsal yapının desteği önem arzedecektir. İnanıkları bir yapı işgörenlerin eğitiminde daha etkili olacaktır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Bozkurt, Rıdvan. (2001), **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler)**, Ankara: MPM Yayınları No:630.
- George, Stephen, Arnold Weimerskirch. (1998), **Total Quality Management**, Canada: John Wiley&Sons,Inc.
- Kang, Halen, Graham Bradley. (2002), **Measuring the Performance of [T Services-An Assesment of SERVQUAL**, Australia: Elsevier Science Inc.
- Mautinho, Luiz. (2000) , **Strategic Management in Tourism**, UK: CABI Publishing.
- Render, Barr, Cengiz Haksever, Roberta S.Russell, Robert G. Murdick. (2000), **Service Quality and Continuous Improvement**, New Jersey :Prentice-Hall.
- Şimşek, Muhittin. (2000), **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları:812.

- Tavmergen, tge Pınar. (2002), **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uyguç, Nermin. (1998), **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, İzmir : 9 Eylül Yayınları.
- Yamak, Oygur. (1998), **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul: Panel Matbaacılık Kalite Dizisi No:1.

MAKALELER

- Altan, Şenol, Murat Atan, Ayşe Ediz, (2003), "SERVQUAL Analizi İle Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama", İstanbul: **12.Ulusal Kalite Kongresi**, KalDer, 13-15 Ekim.
- Min, Hokey, Hyesung Min. (1997), "Benchmarking the Quality of Hotel Services: Managerial Perspectives" **International Journal of Quality&Reliability Management. Vol. 14 No.6.**
- Oral, Saime, Osman Avcı Kurgun, Özkan Tütüncü. (1996), "Turizm Sektörlerinde Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Kalite Maliyetleri", **Standart**, Ekim.
- Öztürk, S.Ayşe. (1996), "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması",Ankara: **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996/2.
- Parasuraman, A., A.Valarie Zeithaml, Leonarrd L. Berry. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality", **Journal of Marketing**, Fall.
- Turan, Güngör.(2000), "Sendikaların Verimlilik Üzerine Etkileri", **Verimlilik Dergisi 2000/3**,MPM Yayınları.